

مرجعی جامع برای مدیران

از مجموعه کتاب‌های «به زبان آدمیزاد»

مدیریت

به‌زبان آدمیزاد

باب نلسون، پیتر اکونومی

ترجمه‌ی فاطمه بذله، علی انوری

هیرمند

کسب و کار

سرشناسه	: نلسون، باب، ۱۹۵۶ - م. Nelson, Bob
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت به زبان آدمیزاد/ اثر باب نلسون، پیتر اکونومی؛ برگردان فاطمه بذله، علی انوری.
مشخصات نشر	: تهران: هیرمند، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	: ۳۸۴ ص.
شابک	: 978-964-408-192-7
یادداشت	: عنوان اصلی: Managing for dummies, 2nd ed., 2005.
یادداشت	: چاپ قبلی: کاروان، ۱۳۸۵.
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: اکونومی، پیتر
شناسه افزوده	: Economy, Peter
شناسه افزوده	: انوری، علی، مترجم
شناسه افزوده	: بذله ، فاطمه، مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۹ ۴م۸ن/HD۳۱
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۱۰۹۸۶۷



هیرمند

مدیریت به زبان آدمیزاد

باب نلسون و پیتر اکونومی

(کسب‌وکار)

Managing for Dummies

Bob Nelson, Peter Economy,

مترجمان : فاطمه بذله، علی انوری

چاپ ششم : ۱۳۹۰ (اول ناشر)

طرح جلد : آتلیه‌ی هیرمند

نمونه‌خوان : مینو ملک‌زاده

لیتوگرافی : ندای دانش

چاپ و صحافی: سپیدار

تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه

۷۷۰۰ تومان

ISBN: 978-964-408-192-7

مرکز پخش: هیرمند ـ ۶۶۹۵۳۰۷۶

تهران ـ صندوق‌پستی ۴۵۹-۱۳۱۴۵

www.hirmandpublication.com

دربارەی نویسندگان



باب نلسون (سن‌دیگو، کالیفرنیا)، نایب رئیس مؤسسه‌ی آموزش و رشد بلانکارد است، یعنی یکی از شرکت‌های پیشتاز در آموزش و مشاوره‌ی مدیریت در سن‌دیگو. مسـئولیت‌های باب در مؤسسه‌ی بلانکارد، شامل مدیریت بهبود کیفیت محصول، محصول‌های سفارشـی، ارزیابی‌ها و انتشارات اسـت. او عضو کارگروه برنامه‌ریزی، استراتژیک نیز بوده است و قبلاً سرپرستی کارمندان و دکتر کن بلانکارد، نویسنده‌ی مدیر یک دقیقه‌ای را بر عهده داشته است. باب قبلاً مدرس مدیریت در شرکت کنترل دیتا و بانک‌های نوروست بود.

باب ۱۴ کتاب دارد و فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از دانشگاه برکلی است.



پیتر اکونومی (ساحل پاسیفیک، کالیفرنیا)، نویسنده‌ی کتاب‌های مربوط به کسب و کار است و چندین مقاله و کتاب در امر مدیریت و کسب و کار دارد. او مهارت‌های نوشتاری خود را با ۱۵ سال تجربه‌ی مدیریت می‌آمیزد و اطلاعاتی محکم در اختیار خوانندگان می‌گذارد. او لیسانس اقتصاد خود را از دانشگاه استانفورد دریافت کرد و اکنون دانشجوی فوق‌لیسانس است.

تقدیم‌نامه

به هر مدیری که برای انجام کارش تلاش کرده است و هر کارمندی که مجبور شده با عواقب کارش روبه‌رو شود.

فهرست کوتاه

فهرست تفصیلی

پیشگفتار

اعتراف می‌کنم اولین بار که اسم کتاب «مدیریت به زبان آدمیزاد» را شنیدم، کمی ترسیدم. بعد فرصت یافتم تا نگاهی به کتاب بیندازم، و ترسم به شیفتگی مبدل شد. در اینجا، مدیریت تا حد عناصر بنیادی‌اش ساده شده و به‌شکلی مفرح و زنده و عملی ارائه شده است. در واقع راهنمایی گام‌به‌گام برای آن چیزی است که نیاز دارید، در زمانی که نیازش دارید. به خودم گفتم: «بالاخره کتابی منتشر شد که باعث نمی‌شود آدم احساس حماقت کند!»

در واقع نباید هم تعجب می‌کردم. ده سال با باب نلسون کار کرده‌ام و توانایی عالی او را در ساختن یک کارگروه و نتیجه گرفتن دیده‌ام. باب استعدادی شگفت‌انگیز در نوشتن دارد، هم مشاهده‌گری دقیق در مدیریت است و هم یک مدیر موفق. نتیجه‌ی همکاری او با پیتر اکونومی، بسیار عمیق و عملی است. نویسندگان این کتاب؛ عملیات، رفتارها و مهارت‌های مدیریت را هضم کرده‌اند و لقمه را در دهان علاقه‌مندان گذاشته‌اند.

کن بلانکارد
نویسنده‌ی کتاب مدیر یک دقیقه‌ای

مقدمه

تبریک می‌گوییم به‌خاطر انتخاب عالی‌تان! به زودی رهیافت بسیار جدیدی را در موضوع مدیریت مطالعه خواهید کرد. اگر تا به حال کتاب‌های دیگری درباره‌ی مدیریت خوانده‌اید، مطمئناً متوجه شده‌اید که این کتاب‌ها به دو شکل‌اند: (۱) کتاب‌های کِسِل‌کننده‌ی پیچیده که حجم و وزن زیادی دارد؛ (۲) حرف‌های تکراری با روکش جدید یا حرف‌های بزرگ سطحی که عمقی ندارد. روی کاغذ به نظر بسیار جالب به نظر می‌رسند، اما در دنیای واقعی به هیچ دردی نمی‌خورند.

مدیریت به زبان آدمیزاد فرق دارد، اول آنکه موقع خواندن این کتاب به آدم خوش می‌گذرد. رهیافت‌ها بازتابی است از اعتقاد و تجربه‌ی عمیق ما در اینکه مدیریت می‌تواند بسیار مفرح باشد. می‌توانید کاری کنید که امری تحقق یابد و در فرایند این کار لذت ببرید. حتی به شما کمک می‌کنیم در برابر چالش‌ها و موقعیت‌هایی که در ظاهر تحمل‌ناپذیر به نظر می‌رسد، حس طنز خود را حفظ کنید؛ چالش‌ها و مشکلاتی که هر مدیری ناگزیر باید با آن‌ها روبه‌رو شود. بعضی روزها تا حد مافوق ظرفیت خود به چالش کشیده می‌شوید. اما در بیشتر روزها لذت مدیریت (آموختن مهارت جدید به یک کارمند، جذب یک مشتری جدید، به انجام رساندن یک وظیفه‌ی غیرممکن و...) احساس کمالی به شما می‌بخشد که هرگز تصورش را هم نمی‌کردید.

دوم آنکه کتاب‌های معروف مدیریت و کسب و کار اغلب امروز به درد می‌خورد و فردا خیر. بسیاری مدیران (و شرکت‌های آن‌ها) چه دوست داشته باشند، چه نه، تحت حاکمیت قواعد مقطعی کسب و کار عمل می‌کنند. در مدیریت به زبان آدمیزاد، بر راه حل‌هایی تمرکز می‌کنیم که تجربه شده و در بسیاری شرایط قطعی است. شرایطی که مدیران واقعی با آن‌ها روبه‌رو هستند: راه حل‌هایی که وابسته به زمان نیست و در هر شرایطی، سخت یا آسان، می‌توان به‌کار گرفت. اینجا از حرف‌های بزرگ توخالی خبری نیست. فقط راه حل‌هایی برای مشکلات روزمره خواهید یافت.

مدیریت به زبان آدمیزاد تمام قواعد را می‌شکنند. این کتاب، به‌شکلی مفرح و جذاب، مروری جامع بر مبانی مدیریت مؤثر ارائه می‌دهد. نه آن‌قدر کسل‌کننده است، که موقع خواندن آن خوابتان ببرد، و نه آن‌قدر شیرین که دندان‌هایتان را بپوساند. به تجربه می‌دانیم که مدیریت می‌تواند شغلی فرساینده باشد. مدیران تازه‌کار ـــ به‌ویژه کسانی که به‌خاطر مهارت‌های فنی‌شان به مدیریت ارتقا می‌یابند ـــ معمولاً در کار خود سرگشته می‌شوند. نگران نباشید. راحت باشید. کمک در راه است.

چرا به این کتاب احتیاج دارید

چرا این کتاب؟ جواب می‌دهیم تمام مدیرها (و آن‌هایی که واقعاً مدیرند) بهتر می‌دانند که گاهی به‌کارآمدترین افراد هم احساس حماقت دست می‌دهد.

برای **باب** این احساس زمانی به‌وجود آمد که مشغول یک معارفه‌ی حرفه‌ای بسیار مهـم در برابر گروهی از مدیران بین‌المللی بود و بعد یکی از مدیران به او گفت که زیپ شـلوارش باز است. باب با روش نوین سخنرانی‌اش توانست توجه مخاطبان را جلب کند، اما می‌توانست این کار را به روش بسیار متعادل‌تری انجام دهد.

این احساس زمانی به **پیتر** دست داد که داشت کارمندی را، به‌خاطر آنکه دیر به سر کار آمده بود، توبیخ می‌کرد و بعد متوجه شد علت تأخیر آن کارمند این بود که سر راهش به قنادی رفته بود تا برای روز تولد پیتر، که رئیسـش بود، یک کیک بخرد. لازم نیست بگویی که چه احساس شرمندگی به پیتر دست داد!

بپذیرید: چه تازه‌کار باشید و چه با وظیفه‌ی جدیدی در کاری قدیمی روبه‌رو شده باشید، گاهی احساس ضعف می‌کنید. رمز رویارویی با این احساس، کشف آن است که برای بهتر رسیدن به نتایجی که می‌خواهید، می‌توانید بهتر عمل کنید و وقتی اشتباه می‌کنید، خودتان را جمع و جور کنید، به آن بخندید، و از آن بیاموزید. این کتاب را نوشتیم تا یادگیری را برای شما آسان‌تر کنیم. تا مجبور نشوید در عمل از اشتباه‌هایتان بیاموزید.

روش استفاده از این کتاب

جدای از شباهت بارز این کتاب به آجر، کاربرد این کتاب استفاده از آن به‌عنوان وزنه برای زیبایی اندام نیست. به یکی از دو روش زیر می‌توانید از این کتاب استفاده کنید:

- ✓ اگر می‌خواهید در مورد موضوع خاصی مثل کارسپاری یا استخدام کارمند مطالعه کنید، می‌توانید به آن فصل مراجعه کنید و به‌سرعت پاسخ خود را بگیرید، سریع‌تر از این سؤال که: «گزارشی که هفته‌ی پیش خواسته بودم چی شد؟»
- ✓ اگر می‌خواهید یک دوره‌ی فشرده‌ی مدیریت بگذرانید، خواندن این کتاب را از روی جلد آن شـروع کنید و در پشـت جلد تمام کنید. فکر اینکه سر کلاس بروید نباشید، می‌توانید کنار دریا در تعطیلات مدیر شوید. صادقانه می‌گوییم: با این کتاب شدنی است.

مدیریت به زبان آدمیزاد برای تمام مدیران در تمام سطوح مناسب است. مدیران تازه‌کار و مدیر بعدازاین‌ها می‌توانند هرچه برای موفقیت لازم است در این کتاب بیاموزند. مدیران باتجربه می‌توانند چشم‌اندازهای خود را تغییر دهند و نگاه تازه‌ای به سیاست‌ها، تفکرات، و روش‌های خود بیندازند. برخلاف مَثَل «پیش قاضی و معلق‌بازی» برای آنکه خود یا کارمندانتان را تغییر دهید هیچ وقت دیر نیست. همیشه می‌توانید این کار را کمی آسان‌تر، کمی لذت‌بخش‌تر، و بسیار مؤثرتر کنید.

ساختار این کتاب

این کتاب از هفت بخش تشکیل شده است. مباحث هر بخش موضوعات مشخصی را به تفصیل دربر می‌گیرد. می‌توانید هر بخش را بدون توجه به مباحث قبلی یا بعدی مطالعه کنید. می‌توانید کتاب را از سر به ته یا از ته به سر بخوانید. یا اینکه می‌توانید فقط کتاب را زیر بغلتان بزنید و با خودتان این ور و آن ور ببرید و به دوستانتان پُز بدهید.

هر بخش به یک زمینه‌ی اصلی در کار مدیریت می‌پردازد. در زیر، خلاصه‌ای از مباحث آمده در هر بخش را می‌خوانید.

بخش ۱: چرا می‌خواهید مدیر باشید؟

مدیران موفق مهارت‌های پایه‌ای متعددی دارند. این بخش توضیح می‌دهد که مدیر چه کسی است و چه می‌کند، و بعد به مهارت‌های اصلی مدیریت می‌پردازد: سازمان‌دهی، کارسپاری، رهبری.

بخش ۲: مدیریت: بخش انسانی

مدیریت در اصل یعنی انجام کارها از طریق دیگران. این فرایند با استخدام کارگران و کارمندان مستعد شروع می‌شود و به انگیزه‌بخشی و مربی‌گری آن‌ها برای تعالی به فراتر از توقعات گسترش می‌یابد.

بخش ۳: تحقق بخشیدن به برنامه‌ها

تحقق بخشیدن به برنامه‌ها جنبه‌ی دیگری از مدیریت است و با این مفهوم شروع می‌شود که کجا می‌روید و چگونه می‌توانید بفهمید به‌جایی رسیده‌اید. این بخش

به هدف‌گـذاری، اندازه‌گیری و بررسـی کارایی کارمندان و انجـام ارزیابی کارایی می‌پردازد.

بخش ۴: کار با دیگران

مدیران موفق آموخته‌اند که پل زدن میان خودشان و کارمندان و مدیران دیگر ــ چه در داخل و چه در خارج سازمان ــ مهم است. این بخش به برقراری ارتباط، معرفی کار، تشکیل تیم‌های کارا، و برخورد با سیاست‌های حرفه‌ای می‌پردازد.

بخش ۵: شرایط سخت برای مدیران سرسخت

هر مدیری می‌داند مدیریت همیشه هم لذت‌بخش نیست؛ بازی هم نیست. در واقع گاهی مدیریت می‌تواند به‌شـدت دشوار باشد. در این بخش به برخی از سخت‌ترین وظایف مدیر می‌پردازیم: برخورد با تغییر و تنش، تنبیه کارمند و اخراج کارمند.

بخش ۶: ابزارها و فنون مدیریت

مدیریت مسـتلزم آموختن و به‌کار بردن روش‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای اسـت. این بخش به راهنمایی‌هایی برای حسـابداری، بودجه‌بنـدی و کار با فناوری‌های امروز می‌پردازد.

موفق‌ترین مدیران می‌دانند در جا زدن در کار یعنی عقب ماندن. مدیران خوب همیشه به آینده نگاه می‌کنند و مطابق آن برنامه می‌ریزند. رشد دادن و آموزش زیردستان و ایجاد یک محیط کار آموزشی نیز در این بخش مورد بحث قرار گرفته است.

بخش ۷: ده‌گانه‌ها

سرانجام به بخش **ده‌گانه‌ها** می‌رسیم. مجموعه‌ای دقیق و سریع و خلاصه از فصل‌های گذشـته که به شما ده فرمان اصلی را که هر مدیر باید بداند ارائه می‌دهد. هر وقت به یک یادآوری سـریع در مورد استراتژی‌ها و روش‌های مدیریتی نیاز داشتید، این بخش را بخوانید.

نشان‌های به‌کاررفته در این کتاب

برای راهنمایی شما در طول مسیر و مشخص کردن اطلاعاتی که حتماً باید بدانید، در حاشیه‌ی سمت راست پاراگراف‌ها از نشان‌هایی استفاده کرده‌ایم. به شرح زیر:



این نشان به فوت و فنی اشاره می‌کند که مدیریت را آسان‌تر می‌کند.



اگر به توصیه‌های این نشان توجه نکنید، محیط کار و برنامه‌هاتان مثل بمب منفجر می‌شود. مراقب باشید!



این اطلاعات را به‌خاطر بسپارید تا مدیر بهتری شوید.



این نشـــان به گفته‌های خردمندانه و نکات باارزش دیگری اشاره دارد که می‌توانید در مسیر کمال مدیریت به‌همراه داشته باشید.



همیشه این قواعد عام مدیریت را در ذهن داشته باشید.



این نشـــان به مربع‌های خاکستری اشاره دارد که در مورد مباحث هر فصل نیمچه امتحانی از شما می‌گیرد. اگر یک فصل را کامل خواندید و خواستید مطمئن شوید که نکات اصلی و مهم را گرفته‌اید، به این قسمت توجه کنید.



می‌دانیم همه‌ی مدیرها از نظر فنی اســـتاد نیســـتند، خیلی‌ها هم اصلاً آن را مهم نمی‌دانند، اما با توجه به انقلاب فناوری و تحولاتی که در دنیای کسب و کار ایجاد می‌شود، روزی باید این مسائل را بیاموزید.



این نقل قول‌ها از باب و پیتر و مدیران واقعی دیگر روش درست و گاهی نادرست مدیریت را نشان می‌دهد.

از اینجا به کجا خواهم رفت

اگر یک مدیر تازه‌کار و امیدوارید، می‌توانید از اول کتاب شروع کنید (چه حرف تازه‌ای!) و تا آخر کتاب بروید. کافی است ورق بزنید و وارد دنیای مدیریت شوید.

اگر الآن مدیرید و وقت زیادی ندارید (کدام مدیر است که وقت زیاد داشته باشد؟) می‌توانید به موضوع خاص، که به سؤال یا نیاز مشخص شما می‌پردازد، مراجعه کنید. بخش فهرست مطالب توضیح کاملی از مباحث کتاب ارائه می‌دهد.

خیر پیش!

بخش ۱

چرا می‌خواهید مدیر باشید؟

موج پنجم **اثر ریک تننت**



تنها ایراد او، به‌عنوان مدیر، این بود که نمی‌توانســت کارسپاری کند.

در این بخش...

پیش از آنکه بتوانید مدیر مؤثری شوید، باید مهارت‌های اصلی را بیاموزید. در این بخش به بعضی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت می‌پردازیم. یعنی نظم‌بخشی و سازمان‌دهی، کارسپاری به‌کارمندان، و رهبری.

فصل ۱

خوب، مدیر شدید ـــ حالا چی؟

در این بخش

- فهم اینکه مدیریت لعنتی چیست
- حرکت از کننده بودن به مدیرِ کننده‌ها بودن در محیط تازه‌ی کسب و کار جهانی
- درک نیروی کار در حال تغییر
- تعریف کارکردهای کلیدی مدیریت
- نخستین گام‌ها به سوی مدیر شدن

مبارک باشـــد! دارید کتاب را می‌خوانید، پس می‌شـــود حدس زد که شـــما یا (۱) یک مدیر هســـتید؛ یا (۲) قرار اســـت مدیر بشوید؛ یا (۳) فردی هستید که از کتاب به‌عنوان آجر استفاده می‌کنید. البته اگر فقط کنجکاوید و می‌خواهید جزئیات مهم انواع روش‌های مدیریت را بیاموزید تا در ارتباط شـــما با دیگران در قرن بیســـت و یکم‌کمکتان کند، خوش آمدید!

مدیریت در حقیقیت یک فراخوان است. فراخوانی که نویسندگان و مدیران مغرورانه به آن پاســـخ می‌دهند. ما مدیریم، ما معدودیم، ما مغروریم. در دنیای کســـب و کار هیچ جایی نیست که به‌اندازه‌ی جایگاه مدیریت این‌قدرت را به شما بدهد که تأثیری مستقیم، مهم و مثبت بر زندگی دیگران بگذارید و در موفقیت شرکت‌تان مؤثر باشید (البته نباید اهمیت کار تعمیرکار دستگاه زیراکُسِتان را ندیده بگیرید).

سبک‌های گوناگون مدیریت

بنا به یک طرح، مدیریت یعنی انجام دادن کار از طریق دیگران. تعریف دیگر دقیق‌تر می‌گوید: مدیریت یعنی تحقق بخشیدن یک برنامه در مکان مشخص، با استفاده از منابع در دسترس. بسیار ساده به نظر می‌رسد. اما اگر این‌قدر ساده است، چرا این همه آدم باهوش و خلاق در مدیریت دچار مشکل می‌شوند؟ و چرا بسیاری از شرکت‌های

امروز این اندازه سطحی عمل می‌کنند؟ مطمئناً بارها با یک مفهوم مدیریتی داغ و جدید آشنا شده‌اید که تضمین می‌کند در یک چشم برهم زدن سازمان شما را دگرگون کند و بعد می‌بینید در عرض چند روز تا چند ماه کارایی‌اش را از دست می‌دهد. البته بلافاصله یک روش داغ جدید جایش را می‌گیرد و به همین سرنوشت دچار می‌شود.

> چی؟ روش حلقه‌های کیفی را به‌کار نگرفته‌اید؟ مشکلی ندارد، ما به این نتیجه رسیده‌ایم که این روش اصلاً جواب نمی‌دهد. حالا به این فیلم در مورد علم هرج و مرج توجه کنید. این جدیدترین روش است. این آقای گُنده مقاله‌ای در این مورد در روزنامه‌ی وال استریت خوانده و می‌خواهد همین حالا ما این روش را در سراسر کشور به‌کار ببریم.



متأسفانه مدیریت خوب جنس نایابی است. هم ارزشمند است و هم کمیاب. با وجود سال‌ها تکامل نظریه‌ی مدیریت و ظهور و سقوط روش‌های بی‌شمار مدیریت و البته مدیران بی‌شمار، بسیاری از کارمندان و مدیران تصویری مخدوش از مدیریت و اعمال آن دارند و مدیران اغلب نمی‌دانند چه کار کنند. به قول معروف، عده‌ای کنار گود ایستاده‌اند و می‌گویند لنگش کن.

آیا تا به حال ادعاهای زیر را در دفتر یا محیط کارتان شنیده‌اید؟

- ✓ ما اختیار کافی برای تصمیم‌گیری نداریم.
- ✓ خانمِ ... مسئول این واحد است؛ حل این مشکل وظیفه‌ی اوست، نه ما.
- ✓ چرا مدام از ما نظرمان را می‌پرسید و هیچ وقت به نظر ما توجه نمی‌کنید.
- ✓ متأسفم، اما سیاست ما همین است. اجازه نداریم استثنا قائل شویم.
- ✓ اگر مدیرم اهمیت نمی‌دهد، دلیلی ندارد که من هم اهمیت بدهم.
- ✓ اینجا سخت کار کردن آدم را به‌جایی نمی‌رساند.
- ✓ نمی‌توانید به آن کارمندها اعتماد کنید. آن‌ها فقط بلدند اشتباه کنند.



وقتی در محیط کار، در راهرو یا دستشویی، چنین چیزهایی را شنیدید، چه از یک جلسه‌ی خسته‌کننده بیرون آمده باشید و چه آن‌قدر خسته باشید که بخواهید به خانه بروید، چراغ‌های خطر باید جلوی چشمتان ظاهر شود و آژیر خطر در گوشتان به صدا درآید. حرف‌های بالا نشان می‌دهد که مدیران و کارمندان، به‌طور مؤثر با هم ارتباط ندارند و کارمندان به مدیران خود اعتماد ندارند. اگر خوش‌اقبال باشید، این اطلاعات وقتی به شما می‌رسد که هنوز فرصت اصلاح وجود دارد و اگر بداقبال باشید. هیچ‌کس به شما اطلاع نمی‌دهد و به اشتباهات خود ادامه می‌دهید.

بخش مهم این توقعات و تعهداتی که کارمندان در کار دارند، حاصل شیوه‌ی رفتار مدیرانشـــان با آن‌هاست. در زیر شایع‌ترین، ســبک‌های مدیریت آمده است. سبک مدیریت شما چیست؟

مدیریت آدم بداخلاق



بهترین راه برای تحقق بخشـیدن به یک برنامه چیسـت؟ ظاهراً هرکس برای این سـؤال، جواب متفاوتی دارد. بعضی‌ها مدیریت را چیزی می‌دانند که آدم بر دیگران اعمال می‌کند نه کاری که با دیگران انجام می‌دهد. شـاید فریاد و ناله‌ی این جور مدیرها را شـنیده باشید: «برایم مهم نیسـت که خوشتان بیاید یا نه. کار را طوری انجام می‌دهید که من می‌گویم. فهمیدید؟» یا شاید این تهدید رایج: «بهتر است تا آخر وقت روی میز من باشـد وگرنه ...» اگر اوضاع بدتر از بد باشـد، مدیر از آخرین سلاحش استفاده می‌کند: «اگر یک بار دیگر کار را خراب کنی، می‌فرستمت به‌جایی که عرب نی انداخته!»

این سبک مدیریت را معمولاً مدیریت نظریه‌ی X می‌خوانند، که فرض اولیه‌اش این اســت که مردم ذاتاً تنبل‌اند و باید آن‌ها را به‌زور به‌کار واداشــت. مدیریت بر مبنای ترس و تهدید مطمئناً همیشه پاسخی خواهد داشت. سؤال این است، آیا پاسخی را که می‌خواهید دریافت می‌کنید؟ (**راهنمایی:** جواب این ســؤال با حرف **ن** شروع می‌شود.) وقتی از نزدیک، کار زیردست خود را زیر نظر می‌گیرید، معمولاً با سازش‌های کوتاه‌مدت مواجه می‌شوید. به عبارت دیگر، هرگز نمی‌توانید با روشن کردن آتش زیر آدم‌ها نتیجه‌ی مناسب بگیرید. باید آتش را در دل آن‌ها روشن کنید.

گاهی مدیرها ناچارند مهار اوضاع را در دست بگیرند. مثلاً اگر ساختمان آتش گرفته باشد، نمی‌توانید جلسه بگذارید تا در آن تصمیم بگیرید چه‌کسی باید آتش را خاموش کند. قبل از اینکه بتوانید وقت آزادی در برنامه‌ی یکی از کارمندها پیدا کنید، ساختمان خاکستر شده است. به همین منوال اگر قرار است تا یک ساعت دیگر پیش‌فاکتوری برای کسی ارسال شود و در آخرین لحظه تغییرات مهمی در کالا به‌وجود آمده است، باید اختیار اوضاع را در دســت بگیرید و مطمئن شوید افراد مناسبی حل مشکل را بر عهده دارند. البته اگر واقعاً می‌خواهید مشتری‌تان را نگه دارید.

مدیریت آدم مهربان

در انتهــای دیگر طیف، بعضی‌هــا مدیریت را وظیفه‌ی یــک آدم مهربان می‌دانند. مدیریــت نظریه‌ی Y فرض را بــر این می‌گذارد که مردم ذاتــاً مایل‌اند کار خود را

به‌خوبی انجام دهند. در تفسیر افراطی این نظریه، از مدیران انتظار می‌رود نسبت به احساسات کارمندانشان حساس باشند و مراقب باشند هیچ چیز آرامش و اعتماد به نفس آن‌ها را مخدوش نکند. آه، گزارش مشکل کوچکی دارد. هیچ‌کدام از ارقام آن درست نیست. اصلاً به خودتان نگیرید. اصلاً هم ناراحت نشوید. اما مجبوریم در آینده دوباره تمام این اعداد و ارقام را محاسبه کنیم. اینجا هم مدیران حتماً پاسخی دریافت می‌کنند (شاید هم ترجیح بدهند خودشان تمام کار را شخصاً انجام بدهند!). اما آیا بهترین واکنش ممکن را دریافت خواهند کرد؟ احتمال اینکه از آن‌ها سوء استفاده شود بسیار بالاست.

بهترین ترکیب



مدیران خوب پی می‌برند که مجبور نیستند تمام مدت سخت‌گیر باشند و کار مدیران مهربان زودتر انجام می‌شود. اگر کارمندان شما سخت‌کوشانه وظایف محول‌شده به خود را انجام می‌دهند و هیچ موقعیت اضطراری حرفه‌ای دخالت فوری شما را نمی‌طلبد، می‌توانید عقب بنشینید و بگذارید کارشان را انجام بدهند. با این روش هم کارمندانتان یاد می‌گیرند که مسئول باشند و هم خودتان فرصت می‌کنید نیرویتان را بر مسائلی متمرکز کنید که برای موفقیت نهایی سازمان بسیار مهم‌تر است.



شغل اصلی مدیر، الهام بخشیدن و تشویق کارمندان است تا بهترین کار خود را انجام دهند و نیز باید محیط کاری ایجاد کند که به آن‌ها امکان این کارایی بهینه را بدهد. بهترین مدیران تمام تلاش خود را به‌کار می‌برند تا موانع سازمانی را که مانع انجام کار کارمندان می‌شود حذف کنند و همچنین منابع و آموزش‌های مناسب را برای کارمندان فراهم می‌کنند، تا کار خود را به‌صورت مؤثر انجام دهند. تمام اهداف دیگر مدیریتی، چه متعالی و چه مهم، بعد از تحقق این فضا مطرح می‌شود.



سیستم بد، سیاست‌گذاری غلط، روش‌های عملیاتی بد، و برخورد نادرست با دیگران، از ضعف‌های سازمانی است که مدیران مستعد باید بلافاصله آن‌ها را شناسایی، اصلاح یا جایگزین کنند. برای کارمندان خود بنیاد سازمانی نیرومندی بسازید. زیردستان خود را حمایت کنید تا شما را حمایت کنند. کارگران و کارمندان در هر حرفه‌ای، از کارخانه تا مشاغل پرمخاطره، ثابت کرده‌اند که این قاعده صحیح است. اگر در محیط کار خود این فضا را ندیده‌اید، مطمئناً کارمندان خود را به مشکل تبدیل کرده‌اید. از تحت فشار گذاشتن آن‌ها دست بردارید و سازمان را تحت فشار بگذارید. نتیجه این می‌شود که کارمندانی خواهید داشت که می‌خواهند موفق شوند و کسب و کاری که در کنار کارمندان شما شکوفا می‌شود. که می‌داند، شاید هم باعث بشوید که وقتی کارمندها شما را از دور می‌بینند، پنهان نشوند!

شـــاید تحت فشار گذاشتن کارمندها آسان‌تر باشد از مبارزه با سیستم‌های متشنج و مزاحمت‌های کاغذبازی که در ســـازمان شـــما مثل قارچ سبز شده. شاید وسوسه شوید که فریاد بزنید: «تقصیر توست که واحد ما به اهدافش نمی‌رسد!» بله، انداختن تقصیرها و مشکلات سازمان برگردن زیردستان وسوسه‌انگیز است. اما این کار باعث حل مشکلات نمی‌شود. مطمئناً می‌توانید با واکنش‌های سریع و با عمرِ کوتاه روبه‌رو شـــوید. اما سرانجام با تحت فشار گذاشـــتن دیگران در برخورد با مشکلات اصلی و واقعی سازمان شکست می‌خورید.

آفتابه خرج لحیم فایده ندارد

برخلاف آنچه خیلی‌ها مایل‌اند به شما بقبولانند، راه حل‌های ساده و اصلاحات عاجل مشـــکلی از مدیریت حل نمی‌کند. مدیر بودن آســـان نیست. بله، ظاهراً عقل سلیم بهترین راه حل‌های مـــدیریتی را تعیین می‌کند. اما تبدیل عقل سلیم به عمل سلیم بسیار دشوار است.



مدیریت یک نگرش است، یک رفتار، یک روش زندگی، میلی بسیار واقعی برای کار با دیگران و کمک به دیگران در موفقیت و همچنین میل به سهیم بودن در موفقیت یک سازمان. مدیریت فرایند یادگیری مادام‌العمری است که بعد از یک سمینار یک ساعته یا تماشای یک فیلم ۲۵ دقیقه‌ای به پایان نمی‌رسد. در واقع این داستان شاهد بارزی است: لوله‌ی خانه‌ی کسی نشتی داشت. تعمیرکار پیچی را سفت کرد و مشکل حل شد، بعد یک صورت‌حساب ۱۰۰ دلاری به صاحب‌خانه داد. صاحب‌خانه با تعجب پرسید: «۱۰۰ دلار برای سفت کردن یک پیچ؟!» و جواب شنید که: «۵ دلار برای سفت کردن پیچ و ۹۵ دلار برای دانستن اینکه کدام پیچ را باید سفت کرد.»

مدیریت یعنی کار با مردم. اگر دوســـت ندارید با دیگران کار کنید، به آن‌ها کمک کنید، به حرف‌هایشـــان گوش بدهید، تشویقشـــان کنید، راهنمایی‌شان کنید، پس نمی‌توانید مدیر باشید.

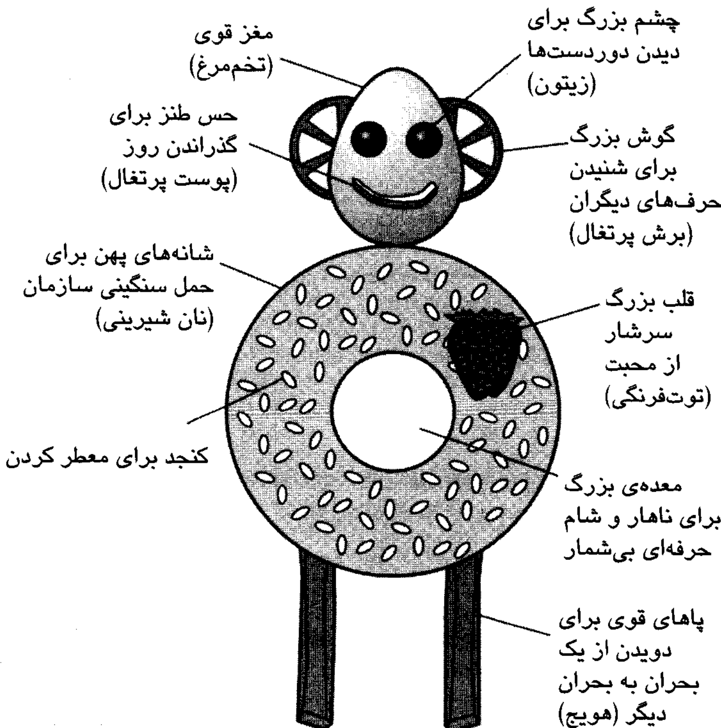
چـــرا که مدیریت یک چالش و یک مبارزه اســـت. آموزش مدیریت معمولاً بر ایجاد رضایت فوری در میان دانشـــجویان مدیریـــت تمرکز می‌کند. آدم‌ها صدها و هزارها دلار خـــرج می‌کنند تا آموزش مدیریت ببینند و اســـتادها هم فکر می‌کنند: «بهتر است آن‌قدر مطالب مهم ریز و درشت به آن‌ها یاد بدهیم که اگر نتوانستند همه‌شان را یاد بگیرند، بگوییم تقصیر خودشان است!»



یک بار پیتر به یکی از آن گرد همایی‌های پرشور و تحسین‌برانگیز مدیریتی رفته بـــود که قرار بود کار گروهی و برقـــراری ارتباط میان اعضای گروه را آموزش بدهد.

فکرش را بکنید: درست بعد از ناهار یک سینی بزرگ از سبزیجات و میوه‌ها و گیاهان دیگر و نان شیرینی در کنار اتاق گذاشتند، راهنما از روی صندلی‌اش بلند شد، رو به حاضران کرد و گفت: «الآن باید به چهار گروه تقسیم شوید و با استفاده از این گیاهان و میوه‌ها و نان شیرینی‌ها الگوی یک مدیر کامل را پیاده کنید.» صدای همه بلند شد، راهنما گفت: «هیچ اعتراضی قبول نمی‌کنم، تا نیم ساعت دیگر فقط می‌خواهم افراد شادی را ببینم که مشغول کارهای بانشاط هستند.»

گروه‌ها با تعصب مشغول ساختن مدیر کامل شدند. البته بعضی‌ها وسوسه شده بودند که اعضای مدیر کامل را بخورند. کم‌کم شکل‌هایی به‌وجود آمد، یک موز اینجا، یک هویج آنجا ... و بالاخره! بعد از یک رقابت کوتاه، برنده‌ها معلوم شدند. نتیجه؟ خودتان شکل ۱ـ۱ را نگاه کنید.



شکل ۱ـ۱
مدیر نباتی

باید تأیید کنیم که نتیجه‌ی کار بامزه است، خوشمزه هم هست. اما آیا واقعاً این الگو باعث می‌شود که شیوه‌ی مدیریت کسی تغییر کند و بهتر شود؟ فکر نمی‌کنم. یک تفریح برای تغییر یکنواختی روزمره شاید، اما آن جلسه هیچ تأثیر پایداری نداشت.

چالش مدیریت

وقتی مدیر نباشید و وظیفه‌ای به شما محول شود، انجام آن وظیفه به‌تنهایی آسان و مشخص است. نتایج فوری تلاش‌های خود را می‌بینید. برای انجام وظیفه‌تان اول خود کار را مرور می‌کنید و بعد تصمیم می‌گیرید که بهترین راه برای انجام آن چیست. بعد هم برنامه‌ها و زمان‌بندی‌هایی برای تکمیل موفقیت‌آمیز آن می‌چینید. با فرض اینکه به ابزار و منابع مورد نیاز برای انجام کارتان دسترسی داشته باشید، احتمالاً می‌توانید کارتان را به‌سرعت و راحتی انجام دهید. شما یک کننده‌ی ماهرید. یک شخص مطمئن که کارها را به‌خوبی به انجام می‌رساند.



اما اگر در موقعیت مدیریت قرار داشته باشید، احتمالاً انتخاب شما به این دلیل بوده که در زمینه‌هایی بسیار مهارت داشته‌اید و اکنون مدیریت آن زمینه‌ها را بر عهده‌ی شما گذاشته‌اند. مثلاً یکی از دوستان پیتر، به نام **جان**، عضو یک گروه برنامه‌نویس بود که مشغول طراحی نرم‌افزاری برای یک کامپیوتر دستی بودند. تا موقعی که عضو گروه بود همه چیز مرتب بود؛ مثل بقیه با تی‌شرت و شلوار جین به سر کار می‌آمد و بعد از کار هم ساعت‌ها با دوستان برنامه‌نویسش وقت می‌گذراند. اما وقتی جان مدیر گروه شد، پیوند میان اعضای گروه تغییر کرد.

جان در نقش جدیدش، به‌عنوان مدیر، اول دفتر کارش را تغییر داد. به‌جای همنشینی در یک اتاق با بقیه‌ی برنامه‌نویس‌ها، به اتاق کار اختصاصی خودش نقل مکان کرد. یک منشی تعیین شد تا نگهبان درِ اتاقش باشد و البته شلوار جین و تی‌شرت هم رفت پی کارش. به‌جای آن، کت و شلوار می‌پوشید و کراوات می‌زد. حالا جان به‌جای اینکه از برنامه‌نویسی لذت ببرد، مدام نگران مسائل جدی‌تری مثل: مازاد هزینه، عقب ماندن از زمان‌بندی کار و بازگشت سرمایه بود. همان‌طور که نقش جان تغییر می‌کرد، خودش هم عوض شد و همان‌طور که خودش عوض می‌شد، رابطه‌اش با همکارانش هم تغییرکرد. جان ناچار شد برای رسیدن به اهدافش، به‌سرعت از یک کننده به مدیر کننده‌ها مبدل شود.

وقتی می‌خواهید کاری را از طریق یک نفر دیگر به انجام برسانید، به مهارت‌هایی بسیار متفاوت با زمانی نیاز دارید که قرار است خودتان آن کار را بکنید. بلافاصله به‌خاطر این تصمیم ساده که باید مسئولیت انجام و تکمیل کاری را به دیگری واگذار کنید،

عنصر روابط انسانی را وارد معادله کرده‌اید. آه، نه! منظورتان این است که باید جدی جدی با دیگران کار کنم؟ اینکه از نظر فنی در کار خود استاد باشید برای مدیریت اصلاً کافی نیست. حالا باید مهارت‌های دیگری هم داشته باشید. مثل: برنامه‌ریزی قوی، سازمان‌دهی، رهبری و پی‌گیری.



به عبارت دیگر، علاوه بر آنکه باید کننده‌ی خوبی باشید، باید مدیر خوبی برای کننده‌ها باشید.

قواعد قدیمی دیگر به‌کار نمی‌آید

غیر از این چالشی که گفتیم، مدیران امروز با چالش دیگری هم روبه‌رو هستند. چالشی که بنیاد کسب و کار نوین را لرزانده است. این واقعیت جدید شراکت مدیران و کارگران در محیط کار است.

الگوی قدیمی کسب و کار شامل مدیران و کارگران است. این الگو مدیریت را موقعیتی بسیار تعریف‌شده تصور می‌کند. در این الگو شغل مدیر تقسیم کار شرکت به وظایف مشخص، محول کردن کار به‌کارمندان مشخص و بعد زیر نظر گرفتن دقیق کارمندان و هُل دادن آن‌ها به جلوست. تا کار خود را سر موقع و با بودجه‌ی تعیین‌شده به انجام برسانند. کلیدهای اصلی مدیریت در قدیم ترس، تهدید و اعمال قدرت بر دیگران بود تا اهداف تحقق یابد. اگر اوضاع مطابق برنامه‌ی مدیریتی پیش نرود، آن وقت مدیر مشکل را دور می‌زند: «برایم مهم نیست برای انجام این کار چه غلطی می‌کنی، فقط همین حالا انجامش بده!» در این الگو خط مشخصی میان مدیران و کارمندان کشیده می‌شود.

محیط کار نوین

آنچه در یک سازمان می‌گذرد، بازتابی است از آنچه بیرون سازمان می‌گذرد. عوامل زیر، اکنون و در دنیای امروزِ کسب و کار، تغییرات سریع و پایداری به مدیران تحمیل می‌کنند:

- ✓ اوج گرفتن رقابت جهانی
- ✓ نوآوری نوین و فناوری جدید
- ✓ مسطح شدن سلسله مراتب سازمانی
- ✓ موج گسترده‌ی تعدیل نیرو، کاهش پرسنل و ساختاردهی مجدد

- ✔ ظهور مراکز کسب و کار کوچک بی‌شمار
- ✔ تغییر ارزش‌های کارگران در دنیای امروز
- ✔ تقاضای فزاینده برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتری

مطمئناً هنوز هم مدیران باید کارها را تقسیم و به دیگران محول کنند. اما کارگران روزبه‌روز مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌یابند، از همه مهم‌تر مدیران کم‌کم می‌آموزند که نمی‌توان به‌کارمند دستور داد تا به بهترین شکل کار کند، بلکه باید فضایی خلق کنند تا میل انجام کار به بهترین شکل را در کارمندان ایجاد کند. خلاصه واقعیت جدید همان مشارکت مدیران، کارمندان، کارگران در محیط کار است.



مراقب باشید! انفجار فناوری در پیش است!

در عصر نوین فناوری اطلاعات، روش‌های قدیمی تجارت و کسب و کار کم‌کم منسوخ می‌شود. با ظهور شبکه‌های کامپیوتری، ایمیل و نامه‌های صوتی، دیوارهای میان افراد، واحدها و بخش‌های سازمانی در حال فروریختن است. به قول فردریک کواک، نایب رئیس واحد برنامه‌ریزی شرکت تایر و لاستیک گودیر: «قدیم‌ها اگر به اطلاعات نیاز داشتید، باید تمام طبقات سازمان را زیر پا می‌گذاشتید. حالا فقط کافی است اعلام نیاز کنید. ممکن است هر کسی به اندازه‌ی رئیس هیئت مدیره از وضع شرکت خبر داشته باشد.» (منبع: نشریه‌ی فُرچون ۱۳ دسامبر ۱۹۹۳)

ممکن است بعضی‌ها گفته‌های باب دیلان، خواننده‌ی موسیقی فولکلریک و آیینه‌ی وضعیت اجتماعی امریکا، را به یاد داشته باشند. در ترانه‌اش، سرود یک مرد لاغر، تغییراتی را که به‌شدت جامعه‌ی امریکا را در دهه‌ی شصت زیر و رو می‌کرد، منعکس کرده است.

به همین ترتیب در دو دهه‌ی گذشته، چشم‌انداز کسب و کار امریکا دگرگون شده است. اگر با آن تغییر نکنید، از رقبای خود عقب می‌مانید. شاید فکر کنید می‌توانید با کارمندانتان مثل «دارایی‌های انسانی» یا کودکان رفتار کنید و جان سالم به در ببرید، اما این طور نیست. نمی‌توانید، چرا که رقبای شما آزاد کردن نیروی نهفته در درون کارمندانشان را آموخته‌اند. دیگر صرفاً از این موضوع حرف نمی‌زنند، به آن عمل می‌کنند. به گفته‌های بعضی از این رهبران حرفه‌ای توجه کنیم.



- ✔ وقتی پرسیدند شرکت کرایسلر چگونه توانسته درآمد خود را ۲۴۶ درصد بالا ببرد و به ۳/۷ میلیارد دلار برساند، مدیر عامل شرکت، **رابرت ایتون،** گفت: «راز کار فقط در یک کلمه است: اختیار دادن. تصمیم‌گیری در سطوح

پایین سازمان انجام می‌شود، یعنی کسی که خیلی بیشتر از من از موضوع خبر دارد.» (نشریه‌ی فُرچون ۲۰ مارس ۱۹۹۵)

- ✓ دیو رِبهُلتز، نایب رئیس شرکت فدرال اکسپرس، موفقیت شرکتش را مدیون تمرکز آن بر افراد می‌داند: «هر کارمند فدرال اکسپرس این فرصت را دارد تا به‌جایی برسد که آرزویش را دارد: فدرال اکسپرس تمام تلاشش را می‌کند تا همه این موضوع را بفهمند.» (مارکتینگ نیوز ۱۹ آگوست ۱۹۹۱)
- ✓ داریل هارتلی لئونارد، مدیر عامل شرکت هتل‌های هایت، این موضوع را با زبان ساده‌تری بیان می‌کند: «اختیار دادن یعنی پذیرفتن اینکه کارمندان برخلاف آنچه کارفرمایان تصور می‌کردند، احمق نیستند.» (وال استریت جورنال ۵ مارس ۱۹۹۳)

سپاه تازه‌ای در راه است



باب اخیراً در کنفرانسی برای مدیران در کالیفرنیای شمالی سخنرانی می‌کرد. موقع سخنرانی فضا را برای پرسش و پاسخ بازگذاشت. یکی دستش را بلند کرد: «با این وضع تعدیل نیرو و طرح ریزش، مردم باید خوشحال هم باشند که سر ماه حقوقی می‌گیرند، چرا باید خودمان را به زحمت بیندازیم و به‌کارمندان اختیار و پاداش بدهیم؟» قبل از آنکه باب بتواند جواب بدهد، مدیر دیگری فریاد زد: «چون این‌ها سپاه تازه‌ای را تشکیل می‌دهند.»

این پاسخ همه‌چیز را جمع‌بندی می‌کند. زمان در حال دگرگونی است. حال که کارمندان طعم لذیذ اختیار داشتن را چشیده‌اند، دیگر نمی‌توان به عقب برگشت. شرکت‌هایی که به روش‌های قدیمی کسب و کار چسبیده‌اند (سلسله مراتب سخت، الگوی تمرکزگرا) هم کارمندانشان را از دست می‌دهند و هم مشتریانشان به سراغ شرکت‌هایی می‌روند که روش‌های تازه‌ی کسب و کار را پذیرفته‌اند و آن را بخشی از فرهنگ کاری خود کرده‌اند. کارمندان خوب شرکت‌های مرتجع را رها می‌کنند و به سراغ کارفرمایانی می‌روند که با آن‌ها با احترام رفتار می‌کنند و مایل‌اند اختیار و مسئولیت بیشتری به آن‌ها بدهند.

شما می‌مانید با کارمندانی که نمی‌خواهند خطر کنند و دل به دریا بزنند و فقط یک عده بله قربان گو می‌مانند. هیچ‌کس با نظرات شما مخالفت نمی‌کند، چون می‌ترسند. هیچ‌کس پیشنهادی برای بهتر و مؤثرتر شدن کار نمی‌دهد، چون می‌دانند شما به هر حال به حرف آن‌ها توجه نمی‌کنید و کار خودتان را می‌کنید. کارمندانتان به خودشان زحمت نمی‌دهند که برای کمک به یک مشتری، کمی خلاقیت به خرج

بدهند. چرا که شما به تصمیم‌گیری آن‌ها اعتماد ندارید. تصمیماتی که می‌تواند در رضایت یا عدم رضایت مشتریان گران‌بهای شما تأثیر عظیمی داشته باشد.

دو کارمند را تصور کنید: یکی به مشتری مهمی می‌گوید: «متأسفم، دست‌هایم بسته است، اجازه ندارم در سیاست‌ها استثنایی قائل شوم.» دیگری به همان مشتری می‌گوید: «البته، تمام تلاشم را می‌کنم تا سفارش شما در زمان مورد نظر، به دستتان برسد.» فکر می‌کنید مشـــتری شما با کدام‌یک از این دو نفر راحت‌تر کار می‌کند؟ خودتان ترجیح می‌دهید با کدام کار کنید؟ (**راهنمایی:** فکر نفر اول را نکنید!)



در گذشته مدیران جسم کارمندان را کرایه می‌کردند. امروز فقط کرایه کردن جسم آن‌ها کافی نیست، باید راهی پیدا کنید تا روح آن‌ها را جذب کنید و کاری کنید تا هر روز با تمام توان و اشتیاق بر سر کار بیایند.

شترسواری دولادولا نمی‌شود

تام پیترز، استاد مدیریت، مهارت خاصی در تعریف داستان‌های موفقیت‌های گوناگون در خدمت‌رسانی به مشتری دارد که این داستان‌هایش بسیار مشهور است. شرکت‌های نوردستِرُم، راه‌آهن یونیون پاسیفیک، 3M و شرکت‌های دیگر موضوع کتاب‌های پیترز بوده‌اند و اغلب آن‌ها خصوصیات مشترکی دارند.

شرکت‌هایی که خدمت‌رسانی عالی به مشتریان دارند، کارمندان خود را از یک سلسله مراتب مقتدر خشک بیرون می‌آورند و اجازه می‌دهند کارمندان صف و خط جلوی شرکت، مستقیماً و به‌شکلی مؤثر به مشتریان خدمت کنند. به‌طور مثال، در حالی که خیلی از شرکت‌ها جنگل‌های زیادی را به کاغذ تبدیل می‌کنند تا روی آن کاغذها دســـتورالعمل‌های اداری بنویسند، شرکت نوردستِرُم فقط یک صفحه دستورالعمل دارد. شکل ۲ـ۱ این صفحه‌ی دستورالعمل را نشان می‌دهد.

شاید فکر کنید یک شرکت کوچک با ۵ تا ۱۰ کارمند بتواند با چنین سیاستی عمل کند، اما یک کمپانی بزرگ نمی‌تواند؛ ولی نوردســـترُم اصلاً شرکت کوچکی نیست، مگر اینکه شـــرکتی بـــا ۳۵ هـــزار کارمـــند و ۳/۹ مـــیلیـــارد دلار فروش را کوچک بـدانید. چـطور ممکن است شرکتی به عظمت نوردسترُم با این سیاست جان سالم به در ببرد؟ با اعتماد.

اول آنکه موقع استخدام افراد مناسب را انتخاب می‌کنند. بعد آن‌ها را آموزش می‌دهند و ابزار لازم را برای کارایی در اختیارشـــان می‌گذارند. بعد از ســـر راه کارمندها کنار می‌روند و اجازه می‌دهند کارشان را بکنند. نوردسترُم می‌داند که می‌تواند به‌کارمندانش

شکل ۲ـ۱
دفترچه‌ی دستورالعمل کارمندان در نوردسترُم نشان‌دهنده‌ی میزان بالای اعتماد به کارمندان است.

از حضور شما در شرکتمان بسیار خوشوقتیم. هدف شماره‌ی یک ما خدمت‌رسانی عالی و پایدار به مشتریان است. اهداف شخصی و حرفه‌ای خود را بسیار سطح بالا تعیین کنید.

دستورالعمل‌های نوردسترُم:

قانون (۱): از قضاوت سالم خود در تمام شرایط استفاده کنید.

قانون دیگری نداریم، لطفاً هر سؤالی دارید، آزادانه از مدیر واحد، مدیر فروشگاه، و مدیر بخش بپرسید.

در تصمیم‌گیری درست اعتماد کند، چرا که می‌داند در انتخاب و استخدام کارمندها درست عمل کرده و آن‌ها را به اندازه‌ی کافی آموزش داده است.

نمی‌شود گفت که نوردسترُم مشکلی ندارد. هر شرکتی مشکلاتی دارد. اما آن‌ها موضعی پیشگیرانه اتخاذ کرده‌اند و محیطی را به‌وجود آورده‌اند که کارمندان به آن نیاز دارند و می‌خواهند.

آیا در سازمان شما هم همین‌طور است؟



وقتی به‌کارمندان خود اعتماد می‌کنید، آن‌ها هم خود را سزاوار اعتماد شما نشان می‌دهند؛ وقتی ارزش قائل می‌شوید که مستقل باشند و نسبت به مشتریان واکنش مناسب نشان دهند، آن‌ها مستقل و انعطاف‌پذیر خواهند ماند؛ و وقتی به آن‌ها آزادی تصمیم‌گیری می‌دهید، می‌توانند تصمیم بگیرند. با کمی آموزش و کلی حمایت، این تصمیم‌ها به نفع شرکت خواهد بود. چرا که افراد مناسب در سطح مناسبی از سازمان این تصمیم‌ها را گرفته‌اند.

کارکردهای نوین مدیریت



آیا چهار کارکرد کلاسیک و دانشگاهی مدیریت را به‌خاطر دارید؟ برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، و کنترل. این کارکردهای مدیریت بنیادی را تشکیل می‌دهد که هر مدیری باید کارش را بر آن بنا کند. اما هرچند این کارکردهای اصلی در انجام وظایف مدیریتی روزمره بسیار مفیدند، نمی‌توانند واقعیت جدید محیط کار و مشارکت نوین مدیران و کارمندان را پوشش بدهند. چیزی که لازم است، مجموعه‌ی جدیدی از کارکردهای مدیریتی است که بر این چهار کارکرد اصلی مدیریت سوار شود. بسیار خوش‌اقبالید. در مباحث بعدی، کارکردهای مدیر امروز را در محیط کار قرن بیست و یکم توضیح داده‌ایم.

انرژی ببخشید

مدیران امروز اســتاد تحقق بخشیدن هستند و این کار را از خود آغاز می‌کنند. اگر قرار است اتفاق بیفتد، باید از خودم شروع شود. به بهترین مدیرانی که می‌شناسید فکر کنید؛ کدام خصوصیت آن‌ها را از بقیه جدا می‌کند؟ مهارتشان در سازمان‌دهی؟ انصاف؟ یا مهارت‌های فنی؟ شاید قدرت آن‌ها در تفویض اختیار باشد یا ساعت‌های طولانی کار.



تمام این خصوصیات در موفقیت مدیر مؤثر است. اما خصوصیت یگانه‌ای وجود دارد که یک مدیر خوب را به مدیر عالی مبدل می‌کند. این مهم‌ترین کارکرد مدیریت به هیجان آوردن و برانگیختن دیگران است.

شــاید بهترین تحلیل‌گر دنیا باشــید یا منضبط‌ترین مدیر اجرایی دنیا و اصلاً نشود سرزنشتان کرد. اما اگر میزان هیجانی که در کارمندان ایجاد می‌کنید، بیشتر شبیه یک کهنه پاره باشــد تا یک برق‌گرفتگی، همواره در خلق یک سازمان عظیم ناتوان می‌مانیــد (رئیس فریاد زد: «همه به دنبــال من!» و بعد همه‌ی کارمندان دوباره به خواب رفتند).

مدیران بزرگ بسیار بیشتر از آنچه مصرف می‌کنند، انرژی می‌بخشند. بهترین مدیران فقط شتاب‌دهنده‌های سازمانی هستند. به‌جای آنکه از سازمان انرژی بگیرند، انرژی را مجراسازی و تشدید می‌کنند و به سازمان می‌بخشند. در هر تعامل، مدیران مؤثر انرژیِ طبیعی کارمندان را می‌گیرند. آن را چند برابر می‌کنند و به آن‌ها برمی‌گردانند و در پایان آن تعامل سطح انرژی کارمندان بسیار بالاتر از آغاز آن است. مدیریت یعنی انتقال هیجانی که نسبت به سازمان خود و اهدافش احساس می‌کنید، به‌کارمندانتان؛ البته به زبانی که آن‌ها می‌فهمند و هضم می‌کنند. قبل از آنکه خودتان متوجه بشوید، کارمندانتان همان هیجان شما را خواهند داشت و به‌سادگی می‌توانید به انرژی آن‌ها اجازه بدهید تا سازمان را جلو برانند.

می‌گوینــد یک تصویر به هزار کلمه می‌ارزد. این ادعا در مورد تصویری که در ذهن دیگران ترسیم می‌کنید هم صدق می‌کند. فرض کنید قرار است با خانواده یا دوستانتان به تعطیلات بروید. همین‌طور که آن روز بزرگ نزدیک می‌شود، هدفتان را مهیج و تازه در ذهن خانواده‌تان زنده نگه می‌دارید و مدام تصویر سفری را که در پیش دارید به دیگران منتقل می‌کنید. با هیجان ساحل ماسه‌ای را توصیف می‌کنید. جنگل‌های سبز، آسمان آبی، آب زلال، غذای گرم و تفریحات دیگر در ذهن همسفرانتان حک می‌شود. وقتی همه این تصویر را در ذهن داشته باشند، گروهی به‌وجود می‌آید که تمام تلاش خود را برای رسیدن به هدفی مشترک انجام می‌دهد.



مدیران موفق تصویری وسوسه‌انگیز از آینده‌ی سازمان خلق می‌کنند که می‌تواند کارمندان را تشویق کند تا بهترین کارایی خود را نشان دهند.

اختیار بدهید

تا به حال برای کسی کار کرده‌اید که نمی‌گذارد کارتان را بکنید، مگر آنکه در مورد هر تصمیم شما سؤال کند؟ شاید تمام تعطیلات آخر هفته را روی پروژه‌ای کار کنید و بعد رئیستان به‌راحتی و با بی‌تفاوتی آن را کنار بگذارد و بگوید: «الیزابت، موقع کار چه فکری می‌کردی؟ مشتریان ما هیچ‌وقت این پیشنهاد را نمی‌پذیرند!» یا ممکن است کمی از مسیر خارج شده باشید و برای کمک به یک مشتری کالای مرجوعی او را پذیرفته باشید، بعد رئیستان بگوید: «فکر می‌کنی برای چی سیاست‌گذاری می‌کنیم؟ اگر قرار باشد برای همه استثنا قائل بشویم، تمام کار به هم می‌ریزد!» وقتی تلاش‌های صمیمانه‌ی شما را برای انجام یک کار خوب ندیده می‌گیرند، چه احساسی می‌کنید؟ واکنش‌تان چیست؟ به احتمال زیاد دیگر تلاش خاصی نمی‌کنید. بر خلاف شایعات، وقتی به‌کارمندان اختیار می‌دهید، مدیریت‌تان زیر سؤال نمی‌رود، بلکه روش مدیریت شما تغییر می‌کند. به‌عنوان یک مدیر، همچنان برنامه‌های آینده را می‌ریزید. اهداف سازمانی را تعیین و ارزش‌های مشترک را تبیین می‌کنید. اما یک مدیر باید یک ریزساختار اداری هم به‌وجود بیاورد (آموزش مهارت، کار گروهی، و غیره ...) که از اختیاردهی حمایت می‌کند. همه‌ی کارمندان شما مایل نیستند اختیار داشته باشند. اما همچنان باید محیطی را تأمین کنید که بتواند افرادی را که مشتاق چشیدن طعم خوش آزادی در پیاده کردن خلاقیت و مهارت شخصی‌شان در سازمان شما هستند، حمایت کند.



مدیران بزرگ به‌کارمندانشان اجازه می‌دهند کارهایی بزرگ بکنند. این حیاتی‌ترین کارکرد مدیریت است. چرا که بزرگ‌ترین مدیران دنیا هم نمی‌توانند بدون کمک دیگران موفق شوند. برای رسیدن به اهداف سازمان، باید به مهارت‌هایی که کارمندان ارائه می‌کنند، اتکا کنید. مدیریت مؤثر تمرکز بخشیدن به تلاش‌های تمام اعضای یک واحد کاری برای رسیدن به یک هدف مشترک است. اگر عادت دارید همیشه کار کارمندها را خودتان انجام دهید، هم امتیاز و امکان تمرکزی را که گفتیم از دست می‌دهید، و هم در معرض تنش، زخم معده و بدتر از آن قرار می‌گیرید.

اما بدتر از این صدمات شخصی، اختیار ندادن به‌کارمندان باعث می‌شود که در سازمان همه آسیب ببینند. کارمندانتان موفق نمی‌شوند، چرا که به آن‌ها اجازه نمی‌دهید قد بکشند و به خود فشار بیاورند تا خلاقیت و ابتکار نشان دهند. سازمانتان موفق نمی‌شود و بصیرت‌هایی را که نیروی کار خلاق با خود می‌آورد از دست می‌دهد

مدیرها در واقع چه کار می‌کنند؟

همه‌ی ما تقریباً موافقیم که تمام مدیرها در یک سازمان پنج کار را حتماً انجام می‌دهند:

✓ **خوردن:** مدیریت منافعی هم دارد. یکی از این منافع این است که بودجه‌ای در اختیار دارید و هرچه دلتان می‌خواهد، می‌توانید خرج ناهار و شامتان بکنید و اگر آن حسابرس‌های لعنتی جرئت کنند و در مورد تأثیر آن ناهار و شام‌ها در اهداف سازمانی پرس‌وجو کنند، می‌توانید تهدیدشان کنید که دیگر در مهمانی‌های خود دعوتشان نمی‌کنید.

✓ **جلسه:** جلسه گذاشتن یکی از خصوصیات بارز مدیریت است. هرچه در سازمان مقامتان بالاتر باشد وقت بیشتری را صرف جلسات می‌کنید. به‌جای آنکه کار مفید بکنید، تمام‌وقت‌تان را صرف شنیدن حرف‌هایی می‌کنید که هیچ تأثیری بر موفقیت واحدتان ندارد. چای و قهوه می‌نوشید و ساعت‌تان را نگاه می‌کنید تا جلسه تمام شود.

✓ **تنبیه کردن:** با این همه کارمند حواس‌پرت، مدیران خوب بلدند که خیلی زود و خیلی زیاد آن‌ها را تنبیه کنند. راه بهتری برای نشان دادن توجه خود به کارمندها ندارید. ضمن آنکه مدیران مافوق شما متوجه می‌شوند که شما اراجیف کارمندانتان را قبول نمی‌کنید.

✓ **وضع قانون:** وقتی از مدیرها می‌پرسید که به کدام یک از دستاوردهای خود بیشتر می‌بالند، دست در کیفشان می‌کنند و مجموعه‌ی دستورالعمل‌هایی را درمی‌آورند به ضخامت کتاب مقدس و ادعا می‌کنند تدوین این دستورالعمل‌ها سال‌ها طول کشیده است. نگاه دقیقی به این سیاست‌ها نشان می‌دهد که انگار قرار است باعث شوند هیچ کس هیچ کار خوبی انجام ندهد.

✓ **ابهام:** مدیرها استاد هنر سوء ارتباط هستند. هیچ کس به اندازه‌ی یک مدیر نمی‌داند که اطلاعات یعنی قدرت. کسی که اطلاعات را در اختیار دارد قدرتمند است و کسی که ندارد بازنده. وقتی آدم این همه دشمن دور و برش دارد، چرا باید به آن‌ها فرصت بدهد تا از او امتیازی بگیرند و اصلاً نباید بگذارید کارمندها در داخل سازمان اطلاعات زیادی داشته باشند تا از آن علیه شما استفاده کنند و به هر حال این اطلاعات به دردشان هم نمی‌خورد و آن را نمی‌فهمند. در واقع این‌ها پنج **نباید** مدیریت است. متأسفانه در مورد بیشتر مدیران صدق می‌کند. اما ما فقط قصد شوخی داشتیم.

و بالاخره مشتریانتان لطمه می‌بینند. چرا که کارمندهای شما می‌ترسند سرویس بهتری به آن‌ها بدهند. چه دلیلی دارد این کار را بکنند؟

حمایت کنید

تا مدت درازی شغل مدیرها این بود که دستور بدهند، مراقب باشند که دستوراتشان انجام شود، و اگر انجام نمی‌دادند، مجازات کنند. اما حالا دیگر وظیفه‌ی یک مدیر این نیست که سگ نگهبان یا جلاد باشد. مدیران دیگر باید مربی، همکار و رهبری شاد و حامی کارمندان باشند. مهم‌ترین دغدغه‌ی مدیران امروز باید ایجاد یک محیط کار پشتیبان باشد که هر کارورز را مفیدتر کند و به او احساس ارزشمند بودن ببخشد.



وقتی راه سخت می‌شود مدیران از کارمندانشان حمایت می‌کنند. معنی‌اش این نیست که همه‌ی کارهای کارمندها را برایشان انجام دهید یا به‌جایشان تصمیم بگیرید. بلکه به این معناست که باید آموزش، منابع و اختیارات لازم را به آن‌ها بدهید تا کارشان را خوب انجام دهند و بعد باید از سر راهشان کنار بروید. البته همیشه کنارشان هستید تا اگر افتادند، در برخاستن کمکشان کنید. اما باید بیفتند تا برخاستن را یاد بگیرند. درست مثل یاد گرفتن دوچرخه‌سواری است. اگر نیفتید یاد نمی‌گیرید.



کلید خلق محیط پشتیبان ایجاد محیط باز در کل سازمان است. در یک محیط باز کارمندان می‌توانند سؤال‌ها و تردیدهای خود را ابراز کنند. در واقع تشویق به این کار هم می‌شوند. وقتی محیط واقعاً باز باشد، فرد می‌تواند بدون ترس از مجازات دغدغه‌های خود را ابراز کند. می‌تواند در جلسات کاری با مدیران همان چیزی را بگوید که وقتی از جلسه بیرون می‌آید خواهد گفت. کارمندها متوجه می‌شوند که مدیرها حاضرند ایده‌های جدید را بپذیرند و بدین ترتیب سعی می‌کنند راه حل‌های بهتری برای پیشبرد نظام‌ها، حل مشکلات، صرفه‌جویی و درآمد بیشتر بیابند.

مدیران از یکدیگر هم حمایت می‌کنند. در یک سازمان مدرن جایی برای حسادت، زیرآب‌زنی، جنگ بین واحدها و خساست در ارائه‌ی اطلاعات وجود ندارد. شرکت‌ها دیگر تحمل چنین رفتارهای اخلالگر را ندارند. تمام اعضای سازمان از بالا تا پایین باید درک کنند که همگی در یک تیم بازی می‌کنند. اعضای تیم برای بردن بازی باید یکدیگر را حمایت کنند و همکارانشان را از آخرین اطلاعات باخبر کنند. شما عضو کدام تیم هستید؟

ارتباط برقرار کنید

بدون شک ارتباطات شریان حیاتی هر سازمان است و مدیران نقاطی هستند که سطوح مختلف را به هم وصل می‌کنند. ما تأثیرات فوری ارتباط برقرار کردن را در میان مدیران و کارمندان دیده‌ایم و تأثیرات منفی عدم ارتباط را. تیم فوتبالی را فرض کنید که قرار است مهاجم آن گُل بزند، اما مدافع (هافبک) نمی‌تواند توپ را به او برساند، این یعنی هرج و مرج.



مدیرانی که ارتباط مؤثر برقرار نمی‌کنند، فاقد عنصر مهمی در مدیریت هستند.

برقراری ارتباط برای مدیران قرن بیست و یکم، یک کارکرد حیاتی است. اطلاعات یعنی قدرت، و هرچه سرعت کار بالاتر می‌رود، اطلاعات نیز باید سریع‌تر به کارمندها برسد. تغییر مداوم و افزایش تلاطم در محیط کار ارتباط بیشتری را می‌طلبد. فکر می‌کنید پنج سال دیگر مدیرانی به‌جا می‌مانند که استاد ارتباط هستند یا مدیرانی که نمی‌توانند با کارمندها ارتباط برقرار کنند؟

با استفاده‌ی روزافزون از ایمیل و لوازم ارتباطی دیگر در کسب و کار نوین، مدیران دیگر بهانه‌ای برای عدم ارتباط با کارمندهایشان ندارند. هرچند، هنوز بهترین راه، استفاده از تلفن یا ملاقات رودررو به سبک قدیمی با کارمند یا مدیرتان است.



کارمندانتان برای اینکه بتوانند توقعات شما را برآورده کنند، باید از آن توقعات مطلع باشند. شاید یک هدف روی کاغذ بسیار جالب و بزرگ به نظر برسد. اما اگر نتوانید آن هدف را به‌کارمندها منتقل کنید و به آن‌ها خبر ندهید که تا چه حد به هدف نزدیک شده‌اند، چطور می‌توانید انتظار داشته باشید که به این هدف برسند؟ به‌سادگی نمی‌توانید. مثل اینکه به یک دونده‌ی سرعت نگویند ۱۰۰ متر را در چند ثانیه می‌دود و بعد او را به المپیک بفرستند.



در مدیریت، مثل زندگی، جزئیات مهم است: دعوت‌نامه‌ای برای یک جلسه، تشویق کسی برای کاری که خوب انجام داده یا بصیرت داشتن نسبت به مسائل مالی سازمان. انتقال این اطلاعات به همه‌ی اعضا کار را بهتر می‌کند و در ضمن حسن نیت کارمندها را برمی‌انگیزد و اعتماد آن‌ها را نسبت به سازمان تقویت می‌کند و نیز آن‌ها را برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف سازمان علاقه‌مند می‌کند.

نخستین قدم‌ها به سوی مدیر شدن

هر مدیری زمانی با مشکل مواجه شده است: در این دنیای قشنگ نو چگونه می‌توان راه‌های درست و غلط مدیریت را شناخت؟

چه باور کنید و چه نکنید، بسیاری از مدیرها هیچ وقت رسماً آموزش مدیریت ندیده‌اند. برای بسیاری از شما، مدیریت فقط چیزی است که به شرح وظایف شغلی‌تان اضافه کرده‌اند. ممکن است امروز یک برنامه‌نویس کامپیوتر باشید که مشغول طراحی یک مرورگر جدید وب است و فردا شما را مسئول یک تیم برنامه‌نویس کنند. امروز از شما انتظار داشتند سر کار بیایید و برنامه‌ای بنویسید، فردا از شما انتظار دارند گروهی را رهبری کنید، به آن‌ها انگیزه بدهید و به سمت هدفی مشترک راهنمایی کنید. طبیعتاً حقوقتان بالاتر می‌رود. اما بحران‌ها و مشکلات فراوانی را باید به‌عنوان معلم خود بپذیرید.

مدیران می‌توانند مدیریت خود را به سه روش اصلی بیاموزند که در زیر آمده است. هیچ‌کدام از این سه راه صددرصد درست یا غلط نیست. هرکدام معایب و محاسن خود را دارد.

نگاه کنید و گوش بدهید

اگر آن‌قدر خوش‌اقبال باشید که در مسیر حرفه‌ای خود معلم‌ها و مربیان خوبی شما را زیر بال و پر خود گرفته باشند، بهتر از هر دوره‌ی فوق لیسانس مدیریت می‌توانید از آن‌ها بیاموزید. روش‌های دست اولی برای مدیریت صحیح می‌آموزید و می‌توانید به چشم خود ببینید که کارها چگونه به انجام می‌رسد و یاد می‌گیرید که راضی کردن مشتری فقط خم و راست شدن جلوی او نیست.



متأسفانه هر سازمانی با مدیریت خوب نمونه‌هایی هم از مدیریت غلط ارائه می‌دهد. منظورمان را می‌فهمید: مدیری که حاضر نیست تصمیم بگیرد و کارمندها و مشتری‌ها را بلاتکلیف نگه می‌دارد. یا مدیری که حاضر نیست ساده‌ترین تصمیم‌گیری‌ها را به زیردستی بسپارد. یا رئیسی که اصرار دارد همه‌ی کارهای سازمان را خودش انجام دهد، حتی جزئی‌ترین و بی‌اهمیت‌ترین کارها را: «نه، نه، نه! اول باید تمبر را بچسبانید و بعد آدرس را روی پاکت بنویسید. شما اول آدرس را می‌نویسید و بعد تمبر می‌چسبانید.» به هر حال متأسفانه تعداد مدیران خوب از مدیران بد کمتر است.



از مدیران ضعیف هم می‌توانید چیزی بیاموزید. وقتی مدیری را می‌بینید که نمی‌تواند تصمیم بگیرد، به تأثیر این شیوه‌ی مدیریت بر کارگرها، مدیران دیگر و مشتریان دقت کنید. حتی میزان یأس خودتان را بسنجید و در ذهنتان حک کنید که من هرگز انگیزه‌ی شخص دیگری را به این شکل از بین نخواهم برد. تردید در رأس سازمان باعث تزلزل در تمام سطوح سازمان می‌شود. به‌خصوص وقتی به‌خاطر خلاء ناشی از تصمیم گرفتن مدیر، کارمند را مؤاخذه می‌کنند. کارمندها گیج می‌شوند و مشتریان اعتماد خود را به هدفمند بودن سازمان شما از دست می‌دهند.

همین موضوع برای مدیرانی صادق است که برای نتیجه گرفتن، به ترساندن و تهدید اتکا می‌کنند. نتایج واقعی این شیوه‌ی مدیریت چیست؟ آیا باعث می‌شود کارمندها هر روز با اشتیاق سر کار بیایند؟ آیا همه به سمت رؤیا و هدفی مشترک حرکت می‌کنند؟ آیا تلاش می‌کنند در کار نوآوری کنند؟ یا بیشتر مراقب آنند که روز را

ملاقات می‌کنم، ملاقات می‌کنی، ملاقات می‌کنیم.

بنا به نظر متخصصان، مدیران بیشتر از همیشه وقتشان را به ملاقات و جلسه می‌گذرانند. جلسات بیشتر از ۲۵ درصد زمان کاری متوسط هر کس را می‌گیرد. برای مدیران میانی این میزان تا ۴۰ درصد و برای مدیران سطوح پایین‌تر به ۸۰ درصد می‌رسد. تکان‌دهنده‌تر این است که از هر ساعت وقتی که در جلسه می‌گذرد، نیم ساعت آن به علت مؤثر نبودن و ذهن مغشوش حاضران هدر می‌رود.



یک معلم با کلاس جهانی

همه می‌دانند که جک ولش یکی از بزرگ‌ترین مدیر عامل‌های نظام کسب و کار امریکاست. ولش که مدیریت شرکت جنرال الکتریک را برعهده دارد، فرهنگ شرکت خود را به‌طور ریشه‌ای تغییر داده و کارایی آن را به میزان خیره کننده‌ای بالا برده است.

هرچند ولش برای تحقق این تغییر کارهای متعددی کرده است، یکی از مهم‌ترین کارهای او کودتا در مرکز آموزش جنرال الکتریک در نیویورک بوده است. ولش معتقد بود طراحی یک فرهنگ جدید به‌جای خود، اما فهماندن این فرهنگ به کارمندان و متعهد کردن آن‌ها به مفاهیم جدید موضوع مهم‌تری است. او برنامه‌ی آموزشی کارگرها را در تمام سطوح در اختیار خود گرفت و هر دو هفته یک بار خودش به آموزشگاه می‌رفت تا با هنرجوها ملاقات کند. بدین ترتیب توانست تعیین کند که چه پیامی باید به کارمندها منتقل شود و به کارمندها اجازه داده می‌شد مستقیماً سؤال خود را با ولش مطرح کنند تا برایشان مفهوم شود.

ولش با برخوردی که هم نمادین بود و هم واقعی، مراسمی برگزار کرد که در آن تمام کتاب‌های آموزشی قدیمی جنرال الکتریک (کتاب‌های آبی) را سوزاندند. کتاب‌های آبی مجموعه‌ای از آیین‌نامه‌های آموزش مدیریت بود که به مدیران جنرال الکتریک درس داده می‌شد. با وجود اینکه این کتاب‌ها ۱۵ سال قبل از ولش بایگانی شده بود، اما هنوز تأثیری نیرومند بر مدیران شرکت داشت. ولش مدیرها را مجبور کرد پاسخ‌های خود را به چالش‌های روزانه‌ی مدیریت بنویسند و بدین ترتیب کتاب‌های آبی را برای همیشه از گردونه خارج کرد. اکنون به مدیران جنرال الکتریک یاد می‌دهند که به‌جای مراجعه به کتاب‌های خاک گرفته، خودشان راه حل پیدا کنند.

بگذرانند و کسی سرشان داد نزند؟ فکر کنید که اگر می‌خواهید نتایج مطلوبتان را بگیرید، چه چیزهایی را باید تغییر دهید.

همیشه می‌توانید از مدیران دیگر، خوب یا بد، چیزی بیاموزید.

در حال عمل بیاموزید

شاید این گفته‌ی قدیمی لائوتسه را خوانده باشید:



به او یک ماهی بده، فقط یک روز سیر می‌شود.
به او ماهی گیری بیاموز، تمام عمر سیر خواهد شد.

مدیریت کارمندها یعنی همین. اگر تمام تصمیم‌ها را خودتان بگیرید و کارهایی را که کارمندها خودشان می‌توانند، شما انجام دهید و سعی کنید بار تمام سازمان

را بر دوش خودتان بکشید، در واقع بیشتر از آنکه فکرش را می‌کنید به سازمان و کارمندها لطمه زده‌اید. باعث می‌شوید کارمندها هرگز یاد نگیرند که چگونه می‌توانند به‌تنهایی موفق شوند و بعد از مدتی از تلاش دست می‌کشند. با اینکه صمیمانه می‌کوشید سازمانتان را موفق کنید، در عمل رشد کارمندان را متوقف و عملکرد سازمان را بی‌فایده کرده‌اید.



با همه‌ی این‌ها که گفتیم، صرفاً خواندن یک کتاب یا توجه به شیوه‌ی مدیریت دیگران کافی نیست. برای بهره بردن از درس‌هایی که آموخته‌اید، باید به آن‌ها عمل کنید:

- ✓ اول، وقت بگذارید و مشکلات سازمانتان را بررسی کنید. کدام قسمت خوب عمل می‌کند و کدام ضعیف؟ نمی‌توانید در یک زمان بر تمام مشکلات تمرکز کنید. اول بر مشکلاتی تمرکز کنید که از همه مهم‌ترند و وقتی آن‌ها را حل کردید، سراغ مشکلات دیگر بروید.
- ✓ بعد، نگاه دقیقی به خودتان بیندازید. برای کمک یا ممانعت از کار کارمندها چه کار می‌کنید؟ آیا به آن‌ها اختیار تصمیم‌گیری می‌دهید؟ آیا وقتی برای سازمان دچار مشکل می‌شوند حمایتشان می‌کنید؟ تعامل‌های شخصی‌تان را در یک روز کاری بررسی کنید. نتایج مثبت دارند یا منفی؟
- ✓ و بعد، فنونی را که با مطالعه یا از مدیران دیگر آموخته‌اید به‌کار ببرید. حرکت کنید! اگر شما تغییر نکنید، هیچ‌چیز تغییر نمی‌کند.
- ✓ سرانجام، به پشتی صندلی تکیه بدهید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. قول می‌دهیم تفاوت چشم‌گیری در شیوه‌ی انجام کار و نوع واکنش کارمندها و مشتری‌ها نسبت به نیازها و اهداف سازمانتان ببینید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

مدیریت چیست؟

الف: بهانه‌ای برای رفتن به سفرهای پرخرج شغلی و دیدن نقاط دیدنی

ب: درد شدید گردن

پ: تحقق بخشیدن به یک برنامه

ت: بستن چشم‌ها و امیدوار بودن

کارکردهای جدید مدیریت چیست؟

الف: موها را خیس می کنید، شامپو می‌زنید، آب می کشید و بعد این کار را تکرار می کنید.

ب: انرژی می‌دهید، اختیار می‌دهید، حمایت می کنید، و ارتباط برقرار می کنید.

پ: سعی می کنید تا حدی که می‌توانید بیشتر از بودجه خرج کنید، طوری که کسی متوجه نشود.

ت: فقط وقتی که از شما سؤالی کردند، جواب می‌دهید.

فصل ۲

از خواب بیدار شوید، قهوه را بو بکشید و به‌کارها نظم بدهید!

در این بخش

- چگونه میزتان را مرتب کنید
- سازمان دادن به‌کارها
- تشخیص امور مهم از امور غیر مهم
- انتخاب یک ابزار برنامه‌ریزی شخصی
- جهش به سمت بحران بعدی

زمانی می‌رسد که هر مدیری با این واقعیت روبه‌رو می‌شود: اگر بی‌نظم باشید، نمی‌توانید مدیر مؤثری باشید. بی‌فایده است.

دفتر کارتان را تصور کنید. چه شکلی است؟ منظور اثاثیه‌ی اتاق یا تابلوی روی دیوار نیست که شما را در حال گرفتن جایزه‌ی بهترین پیشنهادها نشان می‌دهد (احتمالاً پیشنهادتان نزدیک‌تر کردن ناهارخوری به دفتر کارتان بوده). نگاه دقیقی به میز کار و محل نگهداری کتاب‌ها، پرونده‌ها و مدارک دیگر بیندازید. اگر این تصور را ایجاد می‌کند که دیشب بادی به داخل دفترتان وزیده، پس مشکل بزرگی دارید. برخلاف آنچه می‌گویند، میز شلوغ نشانه‌ی ذهن درخشان نیست.

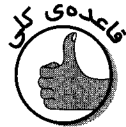
خوشبختانه بی‌نظمی مشکلی است که می‌توانیم در حل آن به شما کمک کنیم. چگونه؟ فقط به خواندن ادامه بدهید.

میزتان چرا این‌قدر شلوغ است؟

فقط جزئیات مهم نیست. وقتی کار به نظم دادن می‌رسد، همه‌چیز، کوچک، بزرگ، میان‌حال، می‌تواند تفاوت چشم‌گیری در کارکرد شما به‌عنوان یک مدیر ایجاد کند. وقتی منظم باشید، همیشه می‌دانید چیزهایی که برای نتیجه‌گرفتن از کارتان نیاز دارید کجاست و لازم نیست موقع نیاز وقت‌تان را برای پیدا کردنشان هدر بدهید. به‌جای آنکه کورکورانه در میان کاغذهای یادداشت چسب‌دار فراوان روی میزتان بگردید (یادداشت‌هایی در مورد کارهای در دست انجام، تلفن‌هایی که باید جواب

بدهید یا قــرار ملاقات‌ها یا کلمه‌ی رمز ایمیلتان) می‌توانید همه‌ی این اطلاعات را یکجا داشـــته باشید و بی‌درنگ به آن‌ها دست بیابید: سررسید یا برنامه‌ریز شخصی. همچنین می‌توانید سیل ایمیل صندوقتان را سر و سامان بدهید و اطلاعاتی را که هر روز به داخل دفتر شما هجوم می‌آورد، نظم بدهید.

عصر اطلاعات در پیش است و اگر هنوز متوجه نشده‌اید، بدانید فقط در پیش نیست. در حال حمله اســت. قبلاً مدیران عادت داشــتند برای کنتــرل اطلاعاتی که وارد دفترشان می‌شد به منشی‌ها و دستیاران خود تکیه کنند. حالا پیش‌بینی می‌شود به علت لزوم کاهش نیروی کار و همچنین شخصی شدن مکاتبات مدیریتی، شغلی به نام منشی‌گری خیلی زود از بین برود و نیز با ظهور قدرتمند ارتباطات کامپیوتری، صاحبان کسب و کار هر روز در معرض بمباران اطلاعاتی قرار گیرند (حتی خود بیل گیتس، ثروتمندترین مرد امریکا، می‌گوید خودش تمام ایمیل‌هایی را که به آدرس askBill@microsoft.com دریافت می‌کند می‌خواند). بیشتر مدیران در سیل ایمیــل از همه جای دنیا، ویدئوکنفرانس‌های ماهواره‌ای، پیام‌های پیجر و تلفن‌های همراه که ۲۴ ســاعت روز آن‌ها را در دســترس همه قرار می‌دهد، غرق شده‌اند. چه بخواهند چه نخواهند (حتی در هواپیما!).



موفقیت شما بستگی به پاسخ شما به این سؤال دارد: شما بر کارتان مدیریت می‌کنید یا اجازه می‌دهید کارتان بر شما مدیریت کند؟

بسیار خوب، وقت آن است که بی‌رحمانه با هم صادق باشیم. وقتی به میز کارتان نگاه می‌کنید، چه می‌بینید؟ آیا میزتان نشان‌دهنده‌ی مدیری مسلط بر محیط و کارش اســت؟ برای آنکه بتوانید نگاه دقیقی داشــته باشید مجبورید، دست کم برای چند دقیقه، عینک خوش‌بینی را از چشمتان بردارید. شاید مجبور باشید چند لحظه‌ای این باورتان را کنار بگذارید که بی‌نظمی داخل دفتر کارتان نشــانه‌ی مشغولیت‌ها و موفقیت شماست. شاید خودتان نمی‌توانید میز کارتان را آن‌گونه که هست ببینید. از یک همکار معتمد بخواهید این کار را برای شــما بکند. حتی اگر لازم است برای این کار، آن همکار را با ناهار تطمیع کنید.



خیلی‌ها هســتند که میزشــان زیر انبوهی نامنظم از گزارش‌ها، یادداشت‌ها، خرده کاغذها، و مدارک فراوانی اســت که ممکن اســت هر لحظه روی سرشان سقوط و دفنشــان کند. اگر این مدارک و کاغذها شما را دفن کنند، چقدر طول می‌کشد تا گروه نجات شما را بیابد؟

نظم دادن به‌کارها از خود شما شروع می‌شود

چه کسی مقصر شــلوغ بودن میز شماست؟ می‌دانیم به‌راحتی می‌توانید دیگران را به‌خاطر بی‌نظمی‌شان سرزنش کنید، ممکن است بگویید: «تقصیر رئیسم است، آن‌قدر

کار به من می‌دهد که وقت نمی‌کنم به همه‌شـــان برسم.» یا شاید: «کلاً آدم مرتب و منظمی نیستم. در ضمن، نظم و ترتیب نشانه‌ی ذهن علیل است.» یا: «اگر میزم زیادی مرتب باشد رئیسم فکر می‌کند به‌قدر کافی کار ندارم.»



گوش کنید. اگر زندگی حرفه‌ای شما یک توده‌ی بی‌نظم باشد، نمی‌توانید با انداختن تقصیر به گردن دیگران در مســیر زندگی‌تان حرکــت کنید. اگر می‌خواهید موفق باشید، بالاخره در جایی باید اوضاع را مرتب و خود را به حفظ انضباط متعهد کنید. با خودتان عهد کنید همین جا، همین حالا بارها تکرار کنید:

از امروز به بعد
قول می‌دهم کارهایم را مرتب کنم
از هر فرصت استفاده کنم
تا چیزهایی را که نیازمند توجه شخصی من نیست، به دیگری منتقل کنم.
تمام قرار ملاقات‌هایم را یادداشت کنم و همین‌طور تمام وظایفم را.
با تعهد، تداوم، و تقید
دفتر کارم را مرتب نگه می‌دارم و هر چیز را سر جای خودش می‌گذارم.
فقط موقعی از یادداشت‌های چسب‌دار استفاده می‌کنم که اضطرار آنی دارد.
وقتی به چیزی شک دارم، آن را دور می‌اندازم.

مبارک باشـــد، پیمان بستید که زندگی حرفه‌ای‌تان منظم باشد، حالا چه؟ بسته به وضعیت توده‌ی بی‌نظم پیش رویتان، کوچک یا بزرگ یا وحشی، ممکن است ایجاد نظم، وظیفه‌ای رعب‌آور باشد. اگر وضعیت خیلی بد است (چون دستیارتان که میزتان را مرتب می‌کرد فقط ســه ساعت مرخصی گرفته)، کار را قدم به قدم شروع کنید. اول با کارهای آســان‌تر؛ کارهایی که می‌توانید به‌راحتی و به‌سرعت انجام دهید، اما در وضعیت دفترتان تغییرات قابل توجهی ایجاد می‌کند.

- ✓ **سررســیدنامه یا برنامه‌ریز شــخصی‌تان را پیدا کنیــد.** آیا تمام قرار ملاقات‌ها، برنامه‌ها و کارهایتان در آن درج شــده است؟ اصلاً سررسیدنامه دارید؟ اگر جوابتان منفی است، در همین پله متوقف شوید و قسمت بعدی این کتاب را بخوانید.
- ✓ **از سررسیدنامه‌تان استفاده کنید.** تمام یادداشت‌های قرارها و برنامه‌هایتان را از روی میــز، از داخل جیب‌ها، کیف دســتی، جمع کنید و بلافاصله به سررسید یا برنامه‌ریز شخصی‌تان منتقل کنید. از امروز به بعد تعهد کنید که سررسیدتان را همه‌جا با خود ببرید و هر وقت لازم شد چیزی را یادداشت کنید مســتقیماً در سررسید یادداشــت کنید، نه روی کاغذ یادداشتی که ممکن است گم شود.



✓ **محل کارتان را منظم کنید.** سعی کنید از شر توده‌ی کاغذ روی میزتان خلاص بشـــوید. چه چیزهایی را می‌توانید بایگانی کنید؟ چه چیزهایی را می‌توانید به شخص دیگری در سازمان منتقل کنید و یا کارش را به زیردستان بسپارید؟ در مورد آنچه می‌ماند آزمون ضرورت را انجام دهید: اگر این برگه را دور بیندازم کسی متوجه فقدان آن‌ها می‌شود؟ اگر جواب منفی است، آن را دور بیندازید. سعی کنید هر برگ کاغذ را فقط یک بار لمس کنید.

شـــروع می‌کنیم. دیگر عقب‌نشینی در کار نیســـت. قسم خورده‌اید که از وسوسه‌ی نوشـــتن تاریخ ملاقات یا شماره‌ی تلفن در کف دست یا روی پیشانی‌تان خودداری کنید. اضافه بر آن حاضر نمی‌شـوید در دام کاغذهای یادداشت چسب‌دار بیفتید و آن‌ها را به در و دیوار و لباستان بچسبانید. هر قرار ملاقاتی را بی‌درنگ در سررسید یادداشـــت می‌کنید، نه دو روز بعد؛ و ســـرانجام، دیگر امکان ندارد از تمام فضاهای دفترتان به‌عنوان محل بایگانی استفاده کنید.



باور کنید مزیت نظم و ترتیب بسیار زیاد است. هم تمام اطلاعات حیاتی حرفه‌ای‌تان در دسترستان قرار می‌گیرد و هم شب‌ها راحت‌تر می‌خوابید. چرا که می‌دانید زندگی حرفه‌ای‌تان را در اختیار دارید. شاید منافع مادی هم داشته باشد. یک وقت دیدید زیر این کاغذها چند سکه یا اسکناس هم پیدا کردید. شاید هم بتوانید چند فنجان نیم‌خورده‌ی قهوه را پیدا کنید که بر لبه‌های آن قهوه ماسیده یا کپک زده.

تشخیص مهم از غیر مهم

امـــروز مدیران تحت بمبـــاران اطلاعات قرار دارند که می‌توانـــد منظم‌ترین افراد را از پـــا درآورد. از نامه‌های عادی و ســـنتی گرفته تا آگهی‌ها، بروشـــورها، و نامه‌های اینترنتی.



ماشین‌های دورنگار، پیجر، تلفن همراه و این‌جور چیزها همدست شده‌اند تا وقت شما را بدزدند؛ وقتی که باید صرف فکر کردن، برنامه‌ریزی یا حتی استراحت شود. به‌جای عمل، متوجه می‌شوید که وقت‌تان اسیر اطلاعات بی‌ارزشی شده که می‌خواهد شما را ببلعد و بعد تفاله‌تان را به بیرون تُف کند. اولویت‌هایتان را از دست می‌دهید، اهدافتان مغشوش می‌شود، و تلاش‌های منضبط شما در سازمان از هم می‌پاشد.

این منابع جدید اطلاعات، که هر روز سریع‌تر و بیشتر راه خود را به سوی شما پیدا می‌کنند، ایجاد نظم و ترتیب در مسائل مهم را دشوار کرده‌اند. آدم همیشه مشغول است، بدون آنکه پیشرفتی داشته باشد.



اینترنت: سرزمین فرصت‌ها؟!

معجزه‌ی اینترنت مدیران را در معرض دنیای عظیم تازه‌ای از فرصت‌ها قرار داده است تا بتوانند از هر جای دنیا در اسرع وقت پیام دریافت کنند و البته ساعات بی‌شماری را صرف این کار کنند. اگر صندوق ایمیل پیتر بازتابی از وضعیت اغلب کاربران حرفه‌ای اینترنت باشد، می‌توان گفت ۹۵ درصد نامه‌های اینترنتی زباله است. تمام نامه‌های زباله، اول از گرفتن وقت گران‌بهای شما عذرخواهی می‌کنند و بعد وقت شما را می‌گیرند. در زیر نمونه‌ای آورده‌ایم از این نامه‌ها:

اول از ایجاد مزاحمت عذر می‌خواهم، اما بعد از خواندن این نامه ممنون من می‌شوید. یک خانه‌ی رؤیایی، یک اتومبیل نو، ۲۵ هزار دلار پول نقد، و... می‌تواند از آن شما باشد. فقط برنامه‌ی درآمد اینترنتی من را تهیه کنید. تضمین شده است.

آره جان عمه‌ات، شتر هم تخم می‌گذارد! اگر از نامه‌ی بالا خوشتان نیامده، نامه‌ی بعدی را بخوانید:

$$$ در کازینوی ما پول فراوانی به جیب بزنید. $$$ می‌توانید روزی ۲۵۰۰ دلار در بازی رولت به دست آورید. تضمین می‌کنم از هر ده بار ۹ بار برنده شوید. برایم نامه بنویسید تا راهش را به شما بگویم.

اگر این روش این‌قدر موفق است. چرا این آقا به‌جای نامه‌نگاری پولدار نمی‌شود تا با پولش خوش بگذراند؟ نامه‌ی بعدی را هم بخوانید:

رئیستان را اخراج کنید! من و شوهرم سالی ۱۰۰ هزار دلار درمی‌آوریم. تی‌شرت «رئیس را اخراج کنید» را با نوار کاستش از ما بخرید، با حمل و نقل فقط ۲۵ دلار.

اگر این‌ها صد هزار دلار درآمد دارند، دیگر دلیلی ندارد نامه بنویسند. طراحان تبلیغاتی و روابط عمومی روزبه‌روز در تبلیغات اینترنتی ماهرتر می‌شوند. مراقب باشید در سیل آن‌ها غرق نشوید.

با پیام‌گیر تلفنی مردم می‌توانند هر وقت دلشان خواست برای شما پیغام بگذارند و مطمئن باشند که پیغامشان به شما می‌رسد. بعد از دریافت یک پیام، می‌توانید به آن جواب بدهید، یا به دیگران ارجاع بدهید، یا دورش بیندازید، یا آن را بخورید. اما حجم پیام‌ها آن‌قدر زیاد است که همین نظم دادن به آن‌ها تمام‌وقت‌تان را می‌گیرد.

می‌توانید بگویید که در تعطیلات تلفن همراه خود را خاموش نمی‌کنید؟ می‌تواند تمام‌وقت‌تان را بگیرد. واقعیت این است که شما راه‌های بسیار بهتری برای گذراندن وقت آزادتان دارید. علاوه بر آن هر روز باید بیشتر وقت‌تان را صرف خلاقیت و بهبود کارتان کنید. حال ببینیم چطور می‌توانید از شر اطلاعات زائدی که محاصره‌تان کرده، خلاص شوید؛ موقعی که نامه‌های رسیده، پیام‌های تلفنی، و ایمیل‌ها را بررسی می‌کنید، و در کنار آن سفارش مشتریان و مسائل همکارانتان روی میزتان قرار دارد. به نکات صفحه‌ی بعد توجه کنید.

✓ **کاغذ جلویتان چه تأثیری بر ســازمانتان دارد؟** اگر این کار ثمربخش اســت، یعنی رشد قابل توجهی در مســیر رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌کند پس کاری با اولویت بالاســت. اگر ثمربخشی کمی دارد، یعنی اثر چشم‌گیری بر رسیدن به اهداف نمی‌گذارد، پس اولویت پایین دارد و باید به همین شکل با آن برخورد کنید.

✓ **آیــا می‌توانید ایــن کار را به‌کارمند دیگری ارجــاع بدهید؟** اگر یک کارمند دیگر می‌تواند آن کاغذ را بررســی کند یــا در مورد آن اقدام کند، حتماً آن را ارجاع بدهیــد. وقت‌تان را صرف کاری که کارمندتان می‌تواند انجام دهد، نکنید. وقت‌تان را صرف مسائلی کنید که فقط خودتان صلاحیت انجام آن را دارید.

✓ **چیزی که برای فرد دیگری ضروری اســت، لزوماً برای شما ضرورت نیست.** نگذارید ضعف برنامه‌ریزی یک فرد دیگر اولویت‌های کاری شما را به هم بریزد.



البته همیشــه باید در این قاعده استثنایی قائل شوید و آن هم وقتی است که مشتری شما دچار یک وضعیت اضطراری می‌شود. اولویت اول کار شما کمک به مشتریان در خروج از شرایط سخت است. اگر مشتریان بتوانند در وقت بحران به شما اتکا کنند، مطمئناً بعداً شما را از یاد نخواهند برد.

برای آشنایی بیشتر با برنامه‌ریزی زمانی حرفه‌ای، می‌توانید از کتاب مدیریت زمان به زبان آدمیزاد، نوشته‌ی جفری مِیر، استفاده کنید.

برنامه‌ریز شخصی: مد روز یا ضرورت؟

گاهی ممکن است فکر کنید این سررسیدنامه‌ها و دستگاه‌های برنامه‌ریزی که همه با خودشان این طرف و آن طرف می‌برند چیست؟ ظاهراً همه‌ی مدیرها نوعی از این چیزها را به خودشان آویزان می‌کنند و شما اشخاص پیشرویی که دوست دارید نیروی الکتریسیته در نظم دادن به‌کار و کسب کمکتان کند، می‌توانید وسایل الکترونیکی گوناگونی بیابید. اُرگانایزر(نظم‌دهنده‌ی الکترونیکی، دستیار شخصی دیجیتال (PDA) و وسایل دیگر این امکان را به شما می‌دهند که شماره‌های تلفن، قرارهای ملاقات و کارهای در دست انجام را طبقه‌بندی و حفظ کنید. حتی می‌توانید ایمیل بفرستید و دریافت کنید، تایپ کنید و صفحات گســترده‌ی (spreadsheet) ساده‌ای را در اختیار داشــته باشید. چندین سال‌های نوری با سررسیدنامه‌ها و دفتر قرار ملاقاتی که مردم برای سازمان‌دهی کارشان استفاده می‌کردند، فاصله داریم و برنامه‌ریزها و

نظم‌دهنده‌های الکترونیکی کارهایی بسیار فراتر از آن انجام می‌دهند. ساعت و تاریخ را به شما یادآوری می‌کنند و می‌توانند به زندگی شخصی و حرفه‌ای شما نظم و سامان بدهند. دست کم قرار است این کار را بکنند.



فقط یک نکته وجود دارد، برای اینکه این برنامه‌ریزی‌های روزانه مفید واقع شوند، باید از آن‌ها استفاده کنید، با تعصب! این کار چندان هم که فکر می‌کنید آسان نیست. همان‌طور که در مباحث بعدی گفته‌ایم، دستگاه‌های برنامه‌ریزی به‌شدت پیچیده شده‌اند. امکانات زیادی در اختیار شما می‌گذارند و نسبت به سررسیدنامه‌های ساده، کامل‌ترند، اما نیازمند آموزش زیاد و مراقبت روزانه‌اند. برای مدیران گرفتار که همین حالا هم زیر فشار زیاد کار روزانه قرار دارند، تأمین وقت کافی روزانه برای به‌روز نگه داشتن یک برنامه‌ریز، نیازمند انضباط زیادی است.

در مباحث زیر، بعضی از نکات اصلی، مزایا و معایب هر برنامه‌ریز روزانه را بررسی می‌کنیم.

تقویم: فناوری پایین، اما قابل اعتماد

تقویم که قبلاً ابزار اصلی هر مدیر بود، اکنون با دستگاه‌های برنامه‌ریزی مدرن و شیک جایگزین شده است. اما هنوز مطمئن‌ترین و بی‌دردسرترین وسیله‌ی سازمان‌دهی، همان تقویم سنتی است. به‌راحتی و به‌سرعت می‌توان برنامه‌ی جلسات، روزهای مرخصی کارمندان، زمان‌بندی پروژه‌ها و قرار ملاقات‌ها را در آن ثبت کرد. چه شده؟ قرار ساعت ۹ روز چهارشنبه‌تان باید به سه‌شنبه‌ی هفته‌ی بعد بیفتد؟ اصلاً نگران نباشید. یک پاکن بردارید، قرار قبلی را پاک کنید و با مداد در صفحه‌ی مورد نظر، ساعت و تاریخ قرار جدید را بنویسید. تقویم‌های سنتی شاید خیلی شیک نباشند، اما استفاده از آن‌ها مطمئناً بسیار آسان است.

جنبه‌ی مثبتشان این است که در هر شکل و اندازه‌ای وجود دارند. از قطع جیبی، قطع کیف پول، تا اندازه‌های بزرگ، دیواری، رومیزی و مانند آن. از هر بقالی یا لوازم‌التحریرفروشی می‌توانید تقویم دلخواه‌تان را تهیه کنید.

بعضی از مزایای اصلی تقویم

- ✓ باتری آن هیچ وقت تمام نمی‌شود.
- ✓ می‌توانید روزهایی را که تا بازنشستگی‌تان مانده، بشمارید.
- ✓ تقویم‌های جدید بازتابی از شخصیت مالکان آن‌هاست. مثلاً تقویم‌های با تصاویر میکی موس، ماهی یا دیکتاتورهای معروف اطلاعات زیادی در مورد صاحبان آن تقویم‌ها به شما می‌دهند.

از مزایای دیگر تقویم، سادگی آن است که باعث می‌شود هنوز محبوب‌ترین ابزار برنامه‌ریزی باشد. یک تقویم رومیزی که تمام روزهای ماه را در یک صفحه نشان می‌دهد کار را برای شما خیلی راحت می‌کند و به‌راحتی می‌توانید در کادر مربوط به یک روز خاص، نام شخص خاصی را بنویسید.

از همه مهم‌تر، تقویم‌ها هم مثل سوسک‌ها در برابر آزمون زمان مقاومت کرده‌اند. از نسخه‌های ابتدایی که هزاران سال پیش روی الواح سنگی آزتک‌های خلاق حک می‌شد، مردم برای اینکه بفهمند امروز چه روزی است و فردا چه روزی، به تقویم تکیه کردند.



اگر یک تقویم مطمئن و خوب داشته باشید، هیچ وقت لازم نیست نگران تمام شدن باتری یا خراب شدن دیسک سخت‌تان باشید. مطمئن باشید مدت‌ها بعد از نابودی و فراموشی برنامه‌ریزهای دیجیتالی، تقویم همچنان دوست شما خواهد ماند و مثل گذشته برنامه‌ی روزانه‌ی شما را نگه خواهد داشت.

سررسیدنامه‌های کاربردی و حرفه‌ای

اگر به نظرتان می‌رسد که تقویم بیش از حد محدود است (یا از مد افتاده)، سررسیدنامه برای هر کس امکانات مناسبی دارد. در پانزده سال گذشته صنعت تولید سررسیدنامه به شکل چشم‌گیری توسعه یافته است. مؤسسه‌ی فرانکلین کواِست کار خود را از یک چاپخانه‌ی کوچک شروع کرد و به شرکت تولید سررسیدی با فروش سالآنه ۲۶۵ میلیون دلار رساند و بازار ابزارهای برنامه‌ریزی را در اختیار گرفت.

سررسیدنامه دقیقاً چیست؟ در واقع سررسیدنامه یک تقویم است که دوپینگ کرده و زیبایی اندام کار می‌کند. البته در حد قهرمانی (شکل ۱ـ۲ و ۲ـ۲ را ببینید).

سررسیدنامه می‌تواند هر چیزی که شما بخواهید باشد. اکنون استفاده از سررسید یکی از دروس مدیریتی است، چرا که یک سررسیدنامه‌ی دقیق و کامل می‌تواند یک مدیر را از سقوط حرفه‌ای و نابودی ابدی نجات دهد. مدیران برجسته اغلب سررسید خود را مثل یک اسلحه یا نشان افتخار همه‌جا می‌برند.

پیش از آنکه سررسیدم را تهیه کنم، گوسفند راه گم‌کرده‌ای بودم. زندگی‌ام دچار هرج و مرج بود. اما سرانجام دعاهایم مستجاب شد. قبلاً اولویت‌هایم را فراموش می کردم، شماره‌های تلفنم را گم می‌کردم و از همه بدتر هدیه‌ی روز زن را فراموش می کردم. اما حالا خدا را شکر به سعادت دست یافتم.

و با توجه به هزینه‌ی دستگاه‌های دیجیتالی که از ۲۵ تا ۳۰۰ دلار یا بیشتر قیمت دارند، با همه‌ی زرق و برقشان، هنوز سررسیدنامه تأثیر قابل توجهی در اهداف سازمان دارد. یک سررسیدنامه‌ی خوب و کامل باید خصوصیات زیر را داشته باشد.

- ✓ **قطع:** سررسیدنامه در قطع‌های مختلف وجود دارد، از جیبی تا وزیری تا آن‌هایی که یک گاری باید برایتان حملشان کند. سررسیدنامه‌ها را می‌توان در هر قطعی با جلد گالینگور، معمولی، چرم مصنوعی و یا چرم طبیعی تهیه کرد. حتی می‌توانید با جلد پارچه‌ای یا ابریشمی با طلاکوب سفارش بدهید. خیلی شیک است.
- ✓ **اولویت‌بندی کارهای روزانه:** برنامه‌ی کارهای روزانه قلب تپنده‌ی هر سررسید است. در این قسمت می‌توانید تمام برنامه‌های روزانه‌ی خود را ثبت و اولویت‌بندی کنید. کافی است پس از انجام کار آن را خط بزنید و اگر نتوانستید در روز مورد نظر انجامش دهید، آن را به صفحه‌ی بعد منتقل کنید. البته می‌توانید به روی خودتان نیاورید و کار را تمام‌شده فرض کنید. بالاخره شما مدیرید.
- ✓ **برنامه‌ی قرارهای ملاقات:** همان شکل کلاسیک تقویم را دارد و می‌توانید تمام قرارها، جلسات و تاریخ‌های مهم دیگر را در آن ثبت کنید.
- ✓ **صورت‌هزینه‌ی روزانه:** می‌توانید هزینه‌های روزانه‌تان را در این بخش ثبت کنید. هر لحظه ممکن است مأمور مالیات سر برسد.
- ✓ **گزارش وقایع روزانه:** می‌توانید تمام اتفاقاتی را که مایل به ثبت و یا یادداشت برداشتن از آن‌ها هستید، اینجا بنویسید. اگر هم خالی ماند، می‌توانید تمرین کنید که عنوان جدیدتان را قشنگ‌تر بنویسید.
- ✓ **بخش شماره‌های تلفن و نشانی‌ها:** این بخش که براساس حروف الفبا مرتب شده، می‌تواند حاوی تمام نام‌ها، شماره‌های تلفن، نشانی‌ها، شماره‌ی دورنگار، کدپستی و تمام اطلاعاتی باشد که از یک شخص معین در اختیار دارید.
- ✓ **بخش مربوط به ثبت ارزش‌ها و اهداف:** شاید بخواهید هدف از درمان سرطان یا از بین بردن فقر در جهان را برای خود تعیین کنید.
- ✓ **بخش مربوط به ثبت دریافت‌ها و پرداخت‌ها:** جدای از نظام مدیریت اطلاعات، می‌توانید امور مالی شخصی خود را در این قسمت ثبت کنید. همین‌طور می‌توانید اطلاعات شخصی خودتان را هم درج کنید. اطلاعات ضروری، مشخصات فردی، گروه خون، جداول تبدیل واحدهای اندازه‌گیری، جداول تبدیل ساعت‌های کشورها، تلفن‌های ضروری، کد تلفن کشورها و شهرستان‌ها، تقویم‌های ماهانه و جز آن.

شنبه	یکشنبه	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه	جمعه
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۷	۸	۹	۱۰	۱۲	۱۳	۱۴
۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱
۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸
۲۹	۳۰	یادداشت				

آبان

شکل ۱ ـ ۲

تقویم شما

۱۹ آبان **چهارشنبه** ۱۳،،

۸	
۹	
۱۰	
۱۱	
۱۲	
۱	
۲	
۳	
۴	

شکل ۲ـ۲

تقویم دوپینگی شما



متأسـفانه مزایای سررسید (آسـانی، انعطاف‌پذیری، و قابل توسعه بودن) می‌تواند مشکل‌ساز هم باشد. حرفی نیست که داشتن تمام اطلاعات مورد نیاز (تقویم، دفتر تلفن، قرار ملاقات، اولویت‌ها و اهداف لیست روزهای تولد و اطلاعات مهم دیگر) در یکجا بسـیار مفید است، اما گاهی حمل سررسید برای کاربرانش به‌کاری پرزحمت مبدل می‌شود.

و خدا نکند که سررسیدتان را گم کنید. وقتی از سررسیدنامه درست استفاده می‌کنید، به ذخیره‌ای از تمام اطلاعات لازم برای گرداندن کار و بقای حرفه‌تان مبدل می‌شود. اگر آن را گم کنید مُرده‌اید. نمی‌توانید مثل یک فایل کامپیوتری نسخه‌ای از آن را در جای دیگری نگه دارید.



قانوناً کارفرمای شـما، در صورت اخراج شما می‌تواند سررسیدنامه‌ی شما را تحویل بگیرد و همچنین دادگاه می‌تواند از سررسـید شـما به‌عنوان مدرک استفاده کند. بنابراین تمام اطلاعات را با دقت و وسواس در سررسیدتان ثبت کنید.

جایگزین‌های دیجیتال

هرچند برنامه‌ریزهای دیجیتال هنوز راه درازی تا کمال در پیش دارند، مدیران نسبت به این دستگاه‌ها متمایل شده‌اند؛ ضمن آنکه استفاده از فناوری جدید برای هر مدیر لازم است، تا بتواند خود را در دنیای امروز به‌روز نگه دارند.

وقـتی می‌خواهید به این دستگاه‌های دیجیتال فکر کنید، اول از خود سؤال کنید:

- **می‌خواهم این دسـتگاه برای من چه کار کند؟** این سـؤال مهم است. چرا که هر دسـتگاهی امکانات خاص خودش را در اختیار شما می‌گذارد. می‌خواهید قرارهای ملاقات‌تان را داشته باشید؟ مشکلی نیست. چطور است دستگاهتان ساعت زنگ‌دار شما هم باشد؟ آسان است. می‌خواهید دورنگار بفرستید و دریافت کنید؟ این یک کمی مشکل‌تر است. ایمیل بفرستید و بگیرید؟ این را که با یک تلفن همراه هم می‌توانید انجام دهید. اما می‌توانید دستگاهی بخرید که تلفن همراه شما هم باشد و یا دستخط و صدای شما را شناسایی کند.
- **چقدر باید بزرگ باشد؟** هرچند فناوری اطلاعات روزبه‌روز ارزان‌تر و جمع و جورتر می‌شود، هنوز حجم دستگاه موضوع مهمی است. محصولات الکترونیکی در اندازه‌های یک ساعت مچی تا کامپیوترهای دستی و کامپیوترهای بزرگ رومیزی وجود دارد. می‌توانید این‌طور فرض کنید که هرچه دستگاه کوچک‌تر

باشـد امکاناتش در اغلب موارد کمتر است و از سوی دیگر هرچه بزرگ‌تر باشد حمل و نقل پرزحمت‌تر می‌شود.

✓ **چقدر می‌خواهم پول خرج کنم؟** با یک مبلغ ناچیز می‌توانید یک دستگاه برنامه‌ریز ساده تهیه کنید. با کمی هزینه‌ی بیشتر می‌توانید دستگاهی تهیه کنید که ایمیل هم بفرستد و با کامپیوترهای شرکت‌تان شبکه شود و اگر دو برابر این مبلغ خرج کنید، می‌توانید یک کامپیوتر خیلی کوچک بخرید و بعد از آن کامپیوترهای دستی (لپ تاپ) گران‌قیمت قرار دارد که می‌تواند برای شـما هر کاری بکند؛ به‌جز غذا پختـن و نگهداری از بچه‌ها. امکانات شما نامحدود است.

حالا که با مزایا و محدودیت‌های سیسـتم‌های برنامه‌ریزی الکترونیکی آشنا شدید، ببینید کارخانه‌های تولیدکننده به چه روش‌های گوناگونی پولی را که شما به‌زحمت به‌دست آورده‌اید، از جیب شما درمی‌آورند و در جیب خود می‌گذارند.

برنامه‌ریز الکترونیکی: ماشین حساب بزرگ‌شده یا کامپیوتر کوچک‌شده

چند سالی است که برنامه‌ریزهای الکترونیکی وارد بازار شده‌اند. ۱۵، ۱۶ سال پیش ماشین حساب‌های شرکت‌های کاسیو، اچ پی و غیره کارایی بالاتری عرضه کردند. این محصولات که اول فقط ماشین‌های جمع و تفریق بودند، کم‌کم به ریزپردازنده‌های کوچکی تبدیل شدند که ورودی و خروجی حرفی ـ عددی، امکانات ارتباطی و اطلاعات ضروری را ممکن می‌ساختند. این محصولات در عمل خط مرز میان ماشین حساب و کامپیوتر را از بین بردند.

بیشتر برنامه‌ریزهای الکترونیکی به شما امکان می‌دهند قرارهای ملاقات، شماره‌های تلفن، برنامه‌ریزی‌ها و اطلاعات مالی خود را پی‌گیری کنید و در عین حال یادداشت‌های ضروری خود را نگه دارید. بعضی از آن‌ها امکانات دورنگار را هم در اختیار شما می‌گذارند و می‌توانید با آن‌ها تایپ کنید و یا از صفحات گسترده استفاده کنید. در سمت مثـبت مـی‌توان گفت که برنامه‌ریزهای الکترونیکی، کوچک و بسیار بـاقـدرت هستند. این دسـتگاه‌ها کـه قیمتشان از دسـتگاه‌های PDA (دستیار شخصی دیجیتال) بسیار پایین‌تر است، هم اکنون عصای دست مدیران بسیاری شده‌اند.



در سـمت منفی، صفحه‌کلید این دستگاه‌ها معمولاً کوچک و استفاده از آن سخت است. بنابراین ترجیحاً سعی کنید دستگاه‌هایی تهیه کنید که می‌توانید آن‌ها را به کامپیوتر شـخصی‌تان متصل کنید تا بتوانید اطلاعات را با استفاده از صفحه کلید کامپیوترتان وارد برنامه‌ریز الکترونیکی خود کنید.

دستیار شخصی دیجیتال: آینده اینجاست.

اختراع جدید دستیار شخصی دیجیتال (کامپیوترهای مینیاتوری کوچک که ورود اطلاعات را با خودکار مخصوص ممکن می‌کند) هیجان‌انگیزترین اختراع در سازمان‌دهی مدیریت بعد از اختراع سررسیدنامه است. حالا علاوه بر امکانات قبلی، امکاناتی عظیم و بی‌شمار با قابلیت حمل و انعطاف‌پذیری در هر زمان و مکانی در اختیار شماست. در زیر، امکانات PDA اِنوِی ساخت شرکت موتورلا را آورده‌ایم. اگر این‌ها نمی‌توانند قلب شما را بلرزانند، دیگر نمی‌دانیم چه می‌تواند.

- ✓ برنامه‌ریزی تقویم روزانه
- ✓ مدیریت اطلاعات تماس طرف‌های حرفه‌ای
- ✓ ارسال سیستم پیام‌های الکترونیکی
- ✓ ارسال پیام به دستگاه دورنگار
- ✓ استفاده از شبکه‌های کامپیوتری
- ✓ فهمیدن پایتخت گوام

چه چیزی می‌تواند جالب‌تر و مؤثرتر از جمع‌آوری تمام اطلاعات و ارتباط شما در یک دستگاه الکترونیکی کوچک باشد؟ با توجه به آنکه یک دستگاه تلفن همراه هم در آن تعبیه شده، به‌راحتی می‌توانید از هر جای دنیا بر کارتان نظارت کنید. زنده باد انقلاب!

کامپیوتر: سازمان‌دهی در خانه، دفتر کار، و جاده

کامپیوترهای شخصی در سراسر جهان به بخشی از دکوراسیون خانه و دفتر کار مبدل شده است. کامپیوترتان، چه مکینتاش باشد و چه سازگار با IBM، چه کوچک باشد و چه بزرگ، نمی‌توانید بدون آن کارتان را به انجام برسانید. اگر کامپیوتر دارید نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات فراوانی در اختیار شماست. مثل ACT یا +Schedule یا Ascend که یک سررسیدنامه‌ی الکترونیکی است.



کامپیوترهای رومیزی در سازمان‌دهی اطلاعات در یک نقطه بسیار مفیدند. اما ظهور کامپیوترهای دستی (لپ تاپ) چشم‌انداز کسب و کار را در سراسر جهان دچار انقلاب کرده است. کامپیوترهای دستی تمام امکانات کامپیوترهای رومیزی را دارند، ضمن آنکه می‌توانند ساعت‌ها فقط با باتری کار کنند. مودم دارند و نیز سازگاری با شبکه و، از همه‌ی این‌ها مهم‌تر، کم‌حجم و قابل حمل‌اند. می‌توانید آن را با خود همه جا ببرید. در جاده، در هواپیما، در هتل؛ یا در دریا.

بیشتر امکانات اساسی نرم‌افزارهای سازمان‌دهی مشابه‌اند؛ هرچند گاهی تفاوت‌هایی هم دارند. در زیر امکانات نرم‌افزار +Schedule را بررسی می‌کنیم.

- ✓ فهرست کارهای در دست انجام
- ✓ قرار ملاقات
- ✓ برنامه‌ریزی کاری
- ✓ اطلاعات اشخاص
- ✓ تدوین نامه و ادغام پستی
- ✓ دفتر تلفن و نشانی
- ✓ برنامه‌ریزی جلسات

هدف از برنامه‌ی فوق، آسان کردن دسترسی به تمام این اطلاعات است. ضمن آنکه انتقـال این اطلاعات از کامپیوتری به کامپیوتر دیگر و یا یک برنامه‌ریز الکترونیکی بسیار راحت است (شکل ۳ـ۲). با یک اشاره‌ی موشواره می‌توانید برنامه‌ی روزانه، هفتگی؛ و ماهانه‌تان را ببینید؛ یک قرار ملاقات را عوض کنید؛ یا پاسخ نامه‌ای را بدهید.

اگر در شرکت‌تان از شبکه استفاده می‌کنید، می‌توانید برنامه‌ی مشترکی هم برای تمام اعضای یک واحد یا سازمان نصب کنید. تا همه از برنامه‌های آینده، زمان‌بندی‌ها و بانک‌های اطلاعاتی و همچنین دستورالعمل‌ها مطلع شوند. همچنین می‌توانید برنامه و دستور جلسات را پیشاپیش در شبکه بگذارید تا همه از قبل خودشان را آماده کنند. اگر قرار است افرادی از کشورهای گوناگون و از راه دور در جلسه شرکت کنند، این نرم‌افزار برنامه‌ی زمانی را مطابق برنامه‌ی هر شخص و وقت محلی او تنظیم می‌کند.

برنامه‌ی +Schedule حاوی هفت عادت مردمان موفق نیز هست تا به برنامه‌ریزی شما هدفمندی بیشتر ببخشد.

نرم‌افزار +Schedule مدیریت را آسان می‌کند؛ هم می‌توانید کارهای خود را پی‌گیری کنید و هم وقتی کاری به تأخیر می‌افتد، آن را به شما اعلام می‌کند. می‌توانید کارهای خود را اولویت‌بندی هم بکنید. شرکت میکروسافت برای راحتی مشتریان ۱۵۰۰ راه برای چاپ گرفتن در اختیار می‌گذارد. می‌توانید برنامه‌ها، کارهای در دست انجام و فهرست مخاطبان خود را جداگانه چاپ بگیرید.

یک فیلمنامه مربوط به PDA

با یکی از بهترین مشتریانتان قرار ناهار دارید تا در مورد مشکلات تحویل محصول جدیدتان با او مذاکره کنید. همان روز صبح، دستگاه PDA خود را بیرون می‌آورید و زمان و مکان ملاقات را در آن ثبت می‌کنید. برای اینکه قرار را فراموش نکنید، دستگاه را تنظیم می‌کنید تا یک ساعت قبل از ملاقات زنگ بزند. سوار تاکسی می‌شوید و به طرف محل ملاقات می‌روید. در مسیر از فرصت استفاده می‌کنید و یادداشت‌هایی را که برای این قرار در نظر دارید روی دستگاه تنظیم می‌کنید. بعد به‌سرعت اولویت‌های کاری روزانه و برنامه‌ی هفتگی‌تان را نگاه می‌کنید. اگر مسیر کمی طولانی‌تر باشد یا به ترافیک بربخوردید، می‌توانید برای خود یادداشتی بگذارید تا بعداً پیشرفت کاری شعبه‌ای از واحدتان را در شهر دیگری بررسی کنید. وقتی سر قرار می‌رسید، دستگاه را در کیفتان می‌گذارید و همراه مشتری‌تان پشت میز می‌نشینید. در حالی که دارد از تحویل کالای خود و عدم رسیدن به‌موقع آن شکوه و گلایه می‌کند، PDA خود را درمی‌آورید و بر صفحه‌ی نمایشگر آن یادداشت‌هایی می‌گذارید. وقتی دغدغه‌های مشتری‌تان را نوشتید، بلافاصله آن را برای واحد حمل و نقل و خدمات مشتری خود ایمیل می‌کنید. این کار را با استفاده از تلفن همراهی که داخل همان دستگاه تعبیه شده در عرض یک دقیقه و بدون بلند شدن از پشت میز انجام می‌دهید. قبل از اینکه دِسر برسد، ایمیلی از واحد حمل و نقل دریافت می‌کنید که در آن برنامه‌ی خود را برای حل این مشکل اعلام کرده‌اند. برنامه را با مشتری‌تان در میان می‌گذارید و پیشنهاد می‌کنید آن را به شکل دورنگار به دفتر کارش بفرستید. به محض اینکه به دفتر کارش برگردد، آن را روی میز کارش خواهد یافت.

عجب! فکر می‌کنید تقویم رومیزی‌تان بتواند این کارها را انجام بدهد؟

ساعت می‌تواند بیشتر از یک ساعت باشد؟

یک ساعت مچی می‌تواند برنامه‌ریز شخصی هم باشد. ساعت داتالینک با همکاری میکروسافت این امکان را در اختیار شما می‌گذارد.

ساعت داتالینک با استفاده از یک گیرنده‌ی نوری می‌تواند تمام اطلاعات برنامه‌ریزی مدیریتی شما را از کامپیوتر شخصی‌تان به‌سرعت به خود انتقال دهد و می‌توانید برنامه‌های خود را تا چند هفته جلوتر همراه داشته باشید.

این ساعت مچی برای مدیرانی که گرفتارند و مدام در حرکت، انتخاب مناسبی است؛ سریع، سبک و قابل حمل. البته با آن نمی‌توانید یادداشت بردارید و یا برنامه را بدون کامپیوتر شخصی‌تان تغییر دهید.

انتخاب برنامه‌ریز شخصی

این انتخاب کاملاً شـخصی است، چیزی که برای یک نفر مناسب است، شاید برای دیگری نامناسب باشد. اما زیاد هم وقت خود را صرف تجزیه و تحلیل مدل‌ها و انتخاب نکنید. سریع یکی را انتخاب کنید و به‌کار ببرید. هر وقت دلتان خواست، می‌توانید انتخابتان را عوض کنید. واقعیت این اسـت که هنوز بسـیاری از صاحبان کسب و کار به برنامه‌ریزی و استفاده از کاغذ و قلم تکیه می‌کنند و اسیر تولید انبوه وسایل الکترونیکی نمی‌شوند. بنا به آمار، ۸۵ درصد مدیرانی که از برنامه‌ریزی کامپیوتری اسـتفاده می‌کنند، هم‌زمان، از برنامه‌ریزی دستی هم با همان سررسیدهای قدیمی غافل نمی‌مانند.

نکته این است: استفاده از یک نظام برنامه‌ریزی (با هر ابزاری) و شروع برنامه‌ریزی، در هر حال، بهتر از نادیده گرفتن این وظیفه‌ی حیاتی مدیریت است. این همه انتخاب دارید. یکی از آن‌ها به درد شـما خواهد خورد. هر برنامه‌ریزی را که انتخاب کنید، قدیمی یا جدید، با فناوری بالا یا پایین، پسـند روز یا منسـوخ، هیچ بهانه‌ای برای بی‌انضباطی یا نظم ندادن به‌کارهایتان نخواهید داشت.

باب نلسن

دوشنبه، ۱۶ آبان، ــــ۱۳

ش	ی	د	س	چ	پ	ج
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷
۲۸	۲۹	۳۰				

ساعت	برنامه
۸:۰۰	قرار جلسه و صبحانه با باس وِل در هتل هایت
۳۰:	
۹:۰۰	
۳۰:	
۱۰:۰۰	جلسه با تیم مدیریت
۳۰:	
۱۱:۰۰	
۳۰:	
۱۲:۰۰	
۳۰:	رفتن به خشک‌شویی

شکل ۳ـ۲

با Schedule+ حتی خودتان هم از برنامه روزانه‌تان خبر دارید

جهش به سوی بحران بعدی

در مدیریت، مثل جنگ، ورزش و بسیاری فعالیت‌های دیگر، شما را با آخرین موفقیت‌تان به یاد می‌آورند. همان‌طور که باید همیشه درصدد کشف فرصت بعدی حرفه‌ای باشید، همیشه هم باید نگران بحران بعدی باشید. حفظ نظم اینجا به درد می‌خورد. اگر نظم داشته باشید، موقعی که مسائل مهم سازمان، توجه فوری شما را می‌طلبد، دیگر لازم نیست هم‌زمان وقت‌تان را صرف مسائل جزئی و بی‌اهمیت کنید.

با وجود آنکه صدها روش و محصول برای پربار کردن زمان و وقت شما وجود دارد، که به برخی از آن‌ها در این فصل اشاره کردیم، اگر نتوانید افراد و مسائلی را که وقت گران‌بهای شما را هدر می‌دهند به حداقل برسانید، به پشیزی نمی‌ارزند. هر روز انواع اموری که وقت را هدر می‌دهند شما را بمباران می‌کنند. مثل مهمان‌های غیرمنتظر، ملاقات‌های از پیش تعیین‌نشده و بدون وقت قبلی، جلساتی که بیش از زمان لازم طول می‌کشد، ناله‌های بی‌ارزش همکاری که از حقوقش گله دارد، و کارهای ناچیزی که هیچ تأثیری در پیشبرد اهداف شما ندارد. همه‌ی این امور همدست می‌شوند تا شما را مدیری ناکارامد و نالایق کنند. باید همیشه هر مسئله‌ای که در پیش شما قرار می‌گیرد، از خود بپرسید: این کار چه تأثیری بر اهداف من و سازمان دارد؟

چیزی که امروز می‌تواند مشکل کوچکی به نظر برسد، فردا می‌تواند به یک فاجعه مبدل شود و اگر به‌موقع اهمیت آن را شناسایی و بلافاصله آن را حل نکنید، حتماً به یک فاجعه مبدل خواهد شد. از امروز تا پایان عمر حرفه‌ای‌تان اولویت کاری شماره‌ی یک شما در هر روز کاری اولویت‌بندی کارهاست. بعد از اولویت‌بندی بر موضوعی کار کنید که بالاترین اولویت را دارد و سرانجام به هر قیمتی مانع آن شوید که مسائل کم‌اهمیت‌تر و با اولویت پایین‌تر شما را از مسیرتان منحرف کند. واقعیت ساده این است: اگر خودتان اولویت‌ها را شناسایی و حمایت نکنید، شخص دیگری اولویت‌های خود را به شما تحمیل خواهد کرد. انسان‌هایی که هدف ندارند، توسط انسان‌هایی هدایت می‌شوند که هدف دارند. اگر خود را کنترل نکنید، دیگران شما را کنترل خواهند کرد.

با وجود این چشم‌انداز تهدیدآمیز و تیره، هنوز امید وجود دارد! می‌توانید اداره‌ی زندگی حرفه‌ای‌تان را برعهده بگیرید. به‌طور خلاصه، به یک نظام نظم‌دهی احتیاج دارید تا مسائل مهم را پیش چشمتان نگه دارید و مسائل غیرمهم را غربال کنید و کنار بگذارید. از هر نظامی که استفاده می‌کنید و هر ابزاری را که به‌کار می‌برید، اصول زیر را همیشه اجرا کنید:

- ✓ **یک وسـیله‌ی برنامه‌ریزی بخریـد و آن را به‌روز نگـه دارید.** چه یک تقویم رومیزی مدل قدیمی یا یک دسـتگاه پیشرفته‌ی الکترونیکی جدید، مهم نیسـت، مهم این اسـت که ابزاری تهیه کنید و با تعصب از آن استفاده کنید.
- ✓ **در آغاز هر روز کاری بیست دقیقه با خود خلوت کنید و اولویت‌های کاری روزتان را تعیین کنید.** وقت بگذارید، تا بتوانید در وقت صرفه‌جویی کنید. وقت طلاست. در این بیست دقیقه تنها باشید. تلفن‌ها را جواب ندهید و به همه اطلاع دهید که در این مدت نباید مزاحم شما شوند. اگر هم کنار گذاشـتن این وقت مشکل اسـت، با آن به‌شکل یک جلسه با خود برخورد کنید و به منشـی‌تان هم اطلاع بدهید که شما هر روز صبح بیست دقیقه با خودتان جلسه دارید.
- ✓ **اول به بالاترین اولویت بپردازید و پایین‌ترین اولویت را در آخر انجام دهید.** شاید این توصیه تکرار واضحات به نظر برسد. اما اغلب مدیران وسوسه می‌شوند که کارهای ساده‌تر و بی‌ارزش‌تر را به‌سرعت انجام دهند و کارهای دشـوارتر و بااهمیت‌تر را برای بعد بگذارند. متأسفانه، این بعد ممکن است هیچ وقت نرسد، یا دیگر خیلی دیر شده باشد.
- ✓ **اگر دسـتیار دارید، او را مأمور بررسی و دور انداختن تمام نامه‌های غیرضروری کنید.** سعی کنید هرگز چشمتان به مکاتبات زباله نیافتد.
- ✓ **در پایان روز حداقل بیست دقیقه مجدداً با خودتان خلوت کنید تا به‌کارهای نیمه‌تمام سـر و سامان بدهید.** کارهای باقی‌مانده را بررسی کنید، وظایف و مسئولیت‌های کارمندانتان را مشخص کنید، و اطلاعاتی را که لازم است به همکاران منتقل کنید. مدارکی را که باید نگه دارید بایگانی کنید و هرچه را لازم ندارید دور بیندازید. به‌سـرعت برنامه‌ی روز بعد خود را مرور کنید، و اگر لازم اسـت کاری را به روز بعد منتقل کنید، آن را در برنامه‌ی روز بعد یادداشت کنید.

با اداره‌ی زندگی حرفه‌ای، همیشـه اولویت‌هـا و برنامه‌تان را تحت اختیار خود نگه می‌دارید. در هرحال همیشه بحران‌ها و وضعیت‌های اضطراری که تحت اختیار شما نیست، پیش خواهد آمد. اما دست کم می‌توانید سوار بر اموری باشید که تحت اختیار شماسـت و از آن گذشته اگر انضباط داشته باشید، راحت‌تر می‌توانید با بحران‌های اجتناب‌ناپذیر روبه‌رو شوید. شما این نظم و تسلط را به خودتان، همکارانتان، و کل سازمان بدهکارید.

فراموش نکنید که عهد کرده‌اید منظم شوید و منظم بمانید. نظم بخشیدن مهم‌ترین کاری است که برای افزایش کارایی خود به‌عنوان مدیر انجام می‌دهید. تا وقتی بر خود مدیریت نکنید نمی‌توانید بر دیگران مدیریت کنید. ما تضمین می‌کنیم که این کار تفاوت عظیمی در زندگی حرفه‌ای شما ایجاد خواهد کرد.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

چند بار باید یک سند را لمس کنید؟

الف: حداقل ده بار پیش از بایگانی

ب: یک بار

پ: بستگی دارد چقدر قهوه رویش ریخته باشد.

ت: هرچه بیشتر بهتر.

بهترین وسیله‌ی برنامه‌ریزی شخصی چیست؟

الف: چیزی که جلد چرمی اعلا داشته باشد.

ب: چیزی که وقتی به دیوار می کوبید سر و صدای بیشتر ایجاد می کند.

پ: چیزی که با آن بهتر بتوان پُز داد.

ت: انتخاب شخصی است؛ هر کدام برای شما مناسب‌تر است.

فصل ۳

کارسپاری: کارها را به انجام برسانید بدون آنکه خودتان گرفتار شوید

در این بخش

- مدیریت از راه کارسپاری
- بی‌اعتباری افسانه‌های علیه کارسپاری به دیگران
- کاربردی کردن کارسپاری
- انتخاب کارهایی که باید به دیگران سپرد
- پی‌گیری کار

قدرت یک مدیر مؤثر ناشـــی از تلاش‌های خودش نیســـت (ببخشید بادکنکتان را می‌ترکانیم)، بلکه از مجموعه‌ی فعالیت‌های گروهی ناشی می‌شود که زیر نظر مدیر کار می‌کنند. اگر مدیرِ فقط چند نفر کارمند باشـــید، شـــاید با کمی فعالیت بیشتر بتوانید کار تمام اعضای گروه را خودتان به‌تنهایی انجام دهید.

اما وقتی مسئول سازمان بزرگ‌تری هستید، اگر بخواهید کار تمام گروه را خودتان انجام دهید، به موفقیت چندانی نمی‌رسید. از آن گذشته به یک مدیر خُردنگر مبدل می‌شوید، یعنی مدیری که بیش از حد درگیر تمام جزئیات کار می‌شود و بیشتر وقت خود را صرف انجام کارهای دیگران می‌کنید تا خودتان. از آن بدتر، باعث می‌شوید کارمندهایتان برای کارشان مسئولیت کمتری بپذیرند، چرا که شما همیشه یا خودتان کارها را برایشان انجام می‌دهید و یا خودتان کارهایشان را کنترل می‌کنید.

مدیران با کارسپاری، مسئولیت تکمیل کارها را به دیگران واگذار می‌کنند. همان‌طور که در این فصل توضیح خواهیم داد، این کافی نیست که صرفاً کاری را به کسی بسپارید و بعد راهتان را بگیرید و بروید. ممکن است با چنین سؤالی مواجه شوید: «آه، بعد از این چه کار باید بکنیم؟» برای آنکه کارسپاری مؤثر و نتیجه‌بخش باشد، مدیران باید به‌کارمندانشان اختیار هم بدهند و مطمئن شوند که منابع لازم برای انجام مؤثر کار را در اختیار آن‌ها می‌گذارند و سرانجام مدیرانی که در کارسپاری مهارت دارند، می‌توانند ماهرانه پیشرفت کار را در مسیر اهداف زیر نظر داشته باشند.

کارسپاری: ابزار شماره‌ی یک مدیر

حالا که مدیر شده‌اید، باید در زمینه‌های مختلف مهارت‌هایی را در خود پرورش دهید. علاوه بر آنکه به مهارت‌های فنی، قدرت تجزیه و تحلیل و قابلیت‌های سازمانی نیازمندید، به مهارتی بسیار مهم‌تر نیز احتیاج دارید: مهارت کار با انسان‌ها. در میان مهارت‌های ارتباطی متعددی که باید داشته باشید، یکی از آن‌ها می‌تواند بیشترین تفاوت و تأثیر را در ثمربخش بودن کار شما داشته باشد: مهارت کارسپاری. کارسپاری ابزار شماره‌ی یک مدیریت است و ناتوانی در کارسپاری مهم‌ترین عامل در شکست مدیران است.

پس چرا بیشتر مدیران با کارسپاری مشکل دارند؟ دلایل گوناگونی وجود دارد:

- ✓ سرتان خیلی شلوغ است و وقت ندارید.
- ✓ به‌کارمندهایتان اعتماد ندارید که بتوانند وظایف خود را به‌درستی و به‌موقع انجام دهند.
- ✓ روش کارسپاری مؤثر را نمی‌دانید.

شاید هم هنوز متقاعد نشده‌اید که کارسپاری برای مدیران فکر خوبی است. اگر شما از مدیران ناراضی هستید (آهای! تو را می گویم! آره منظورم خود توست!) به دلایل زیر برای کنار گذاشتن پیش‌داوری‌ها و موانع درونی‌تان توجه کنید و از همین امروز کارسپاری را آغاز کنید:



- ✓ **موفقیت شما به‌عنوان یک مدیر به‌کارسپاری بستگی دارد!** مدیرانی که با موفقیت می‌توانند یک گروه کارمند را رهبری کنند، گروهی که در آن هر کس مسئولیت مشخصی برای انجام مؤثر کل کار و کارایی گروه دارد، ثابت کرده‌اند که آماده‌ی چالش‌های بزرگ‌تر و بهتر هستند. چالش‌های بزرگ‌تر و بهتر اغلب عناوین بالاتر و درآمد بالاتر هم به همراه می‌آورد. شاید حتی اتاقی با پنجره‌های قشنگ به شما بدهند یا کامپیوترتان را عوض کنند.
- ✓ **نمی‌توانید به‌تنهایی همه‌ی کارها را انجام دهید.** مهم نیست چقدر مدیر بزرگی باشید. کشیدن تمام بار، تا رسیدن به اهداف سازمان به نفع شما نیست. مگر اینکه بخواهید عمرتان را کوتاه کنید. تازه، بهتر نیست گاهی وقتی هم برای دیدن دنیای بیرون از چهار دیواری دفترتان بگذارید؟ حداقل هرچند وقت یک بار؟

- ✓ **شـغل شما این اسـت که تلاش‌های خود را بر اموری متمرکز کنید که شما می‌توانید انجام دهید و کارمندانتان نمی‌توانند.** برای همین است که حقوق بیشتری می‌گیرید. برای اینکه باید یک مدیر باشید، نه یک برنامه‌نویس یا حسـابدار یا فروشنده. شما کار خودتان را بکنید و بگذارید کارمندهایتان کار خودشان را بکنند.

- ✓ **کارسـپاری کارمندهـا و کارگرها را در کار دقیق‌تـر می‌کند.** وقتی به‌کارمندها مسـئولیت و اختیار می‌دهید تا وظایف خود را انجام دهند — چه فردی و چه گروهی — آن‌ها هم بیشـتر در عملیات هرروزه‌ی سازمان دخیل می‌شوند. به‌جای آنکه صرفاً مثل زنبورهای کارگر هیچ مسئولیت و اختیاری نداشـته باشند، در موفقیت واحد خودشان و تمام سازمان نقشی حیاتی می‌یابند. منظورت این است که اگر من موفق شوم، همه‌ی ما موفق می‌شویم؟ بله.



- ✓ **کارسپاری فرصتی به شما می‌دهد تا کارمندانتان را رشد بدهید.** اگر تمام تصمیم‌ها را خودتان بگیرید و تمام ایده‌ها از خودتان باشد، کارمندها هرگز نمی‌آموزند که چگونه باید ابتکار عمل را به‌دست بگیرند و مسئولیت تکمیـل هر کار و تضمین موفقیت‌آمیز بـودن آن را بر عهده بگیرند و اگر آن‌ها کار را یاد نگیرند، فکر می‌کنید چه کسی مجبور است تا ابد کار آن‌ها را انجام دهد؟ (**راهنمایی:** در آینه نگاه کن!)

به‌عنوان یک مدیر نهایتاً مسئول عملکرد واحدتان هستید. اما برای اغلب مدیران عملی و مطلوب نیست که شخصاً تمام وظایف واحد را خودشان انجام دهند تا پاسخگوی مسئولیت واحد باشند و به اهداف سازمانی خود برسند.

فرض کنید مدیر واحد حسـابداری یک مؤسسه‌ی نرم‌افزاری باشید. وقتی مؤسسه فقط پنج کارمند داشـت و فروش آن سـالآنه ۵۰۰ هزار دلار بود، مشکلی نداشتید که خودتان شـخصاً صورت‌حساب مشـتریان را صادر کنید و برای فروشنده چک بکشـید، حقوق‌ها را پرداخت کنید و هر سـال حساب‌ها را ببندید و امور مالیاتی را انجام دهید. اما حالا مؤسسـه‌ی شـما ۱۵۰ کارمند دارد و فروش سالآنه‌ی آن ۵۰ میلیون دلار اسـت. حتی نمی‌توانید وانمود کنید می‌خواهید تمام کارها را خودتان انجام دهید. در ۲۴ سـاعت وقت کم می‌آورید و قرار هم نیسـت چند ساعت به ۲۴ سـاعت اضافه کنیم. حالا کارمندهایی دارید که یکی به اسـناد پرداختنی می‌رسد، دیگری به مطالبات، یکی به حقوق، و حسابرسی سالآنه و امور مالیاتی را هم به یک شرکت حسابداری سپرده‌ایم.



کارمندی که مسئول کار مشـخصی کرده‌اید مطمئناً مهارت و دانش تخصصی آن کار را دارد. البته اگر لازم بود، خودتان قابلیت محاسبه‌ی حقوق پرسنل را دارید، اما چرا باید این کار را بکنید؟ احتمالاً مسئول پرداخت‌های واحد شما این کار را خیلی بهتر و سریع‌تر از شما انجام می‌دهد.

از سـوی دیگر احتمالاً شما به‌تنهایی قابلیت انجام مسـئولیت‌های متعددی را در سـازمانتان دارید. مسئولیت‌هایی که باید شخصاً بر عهده بگیرید این‌هاست: تعیین بودجه و کنترل بودجه‌های عملیاتی، بررسی کارایی پرسنلی، کمک به تعیین مسیر کلی شرکت و تعیین نوع قهوه‌ای که در واحد شما باید به‌کارمندها بدهند. در همین فصل به شـما خواهیم گفت که کدام کارها را باید به‌کارمندهایتان بسپارید و کدام را خودتان انجام دهید. اما اول سـوء تفاهم‌های رایج در مورد کارسـپاری را بررسی می‌کنیم.

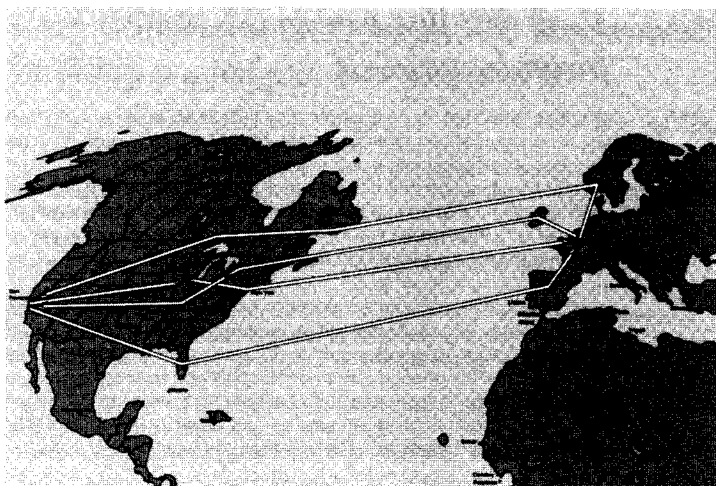
افسانه‌هایی در مورد کارسپاری

ممکن است بهانه‌های مختلفی بیاورید تا کارها را به‌کارمندها نسپارید. متأسفانه تمام این بهانه‌ها مانع از موفقیت شما به‌عنوان یک مدیر مؤثر می‌شود. ببینید افسانه‌های زیر آشنا به نظرتان نمی‌آید؟ راستش را بگویید!

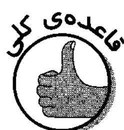
افسانه‌ی ۱: نمی‌توانید به مسئولیت‌پذیری کارمندها اعتماد کنید

اگر به‌کارمندهایتان اعتماد ندارید به کی اعتماد دارید؟ فرض کنید خودتان مسئول استخدام دست‌کم بخشی از پرسنل خود بوده‌اید. احتمالاً مسیری دقیق برای انتخاب پرسـنل مورد نیازتان طی کرده‌اید. حتماً انبوه نامه‌های درخواست و سوابق شغلی داوطلبان را یادتان می‌آید. که مجبور شدید ساعت‌ها وقت بگذارید و بررسی کنید و به سه گروه برندگان، برندگان بالقوه و بازندگان تقسیم کنید؟ ساعت‌ها بررسی کرده‌اید، ساعت‌ها مطالعه کرده‌اید و بهترین داوطلب‌ها را انتخاب کرده‌اید، یعنی کسانی که بالاترین مهارت‌ها، بهترین مشخصات و بیشترین تجربه را در این کار داشته‌اند.

مطمئناً کارمندهایتان را به این دلیل انتخاب کرده‌اید که آن‌ها را افرادی مستعد و سزاوار اعتماد دانسته‌اید. حالا باید بدون غل و غش به آن‌ها اعتماد کنید.



شکل ۱ـ۳
راه‌های بسیاری برای رفتن از سانفرانسیسکو به پاریس وجود دارد



هرچه بکارید، همان را درو می‌کنید. زیردستان شما آماده، مشتاق و قادر به پذیرش مسئولیت هستند. فقط باید به آن‌ها فرصت بدهید. شاید قادر نباشد تمام وظایفی را که بر عهده‌اش می‌گذارید به‌خوبی انجام دهد. اگر این طور است، دلیل آن را پیدا کنید. آیا به آموزش بیشتری احتیاج دارد؟ وقت بیشتر؟ تمرین بیشتر؟ شاید باید کاری را به او بسپارید که با تجربه و موقعیت او همخوانی بیشتری داشته باشد. برای اینکه زیردستانی مسئول داشته باشید، باید به آن‌ها مسئولیت بدهید؛ به همین سادگی.

افسانه‌ی ۲: وقتی کار را می‌سپارید، کنترل خود را بر کار و نتیجه‌ی آن از دست می‌دهید

اگر کارسپاری را درست انجام دهید، کنترل کار و نتیجه‌ی آن را از دست نمی‌دهید، بلکه کنترل خود را بر روشی که کار به نتیجه می‌رسد از دست می‌دهید. نقشه‌ی دنیا را تصور کنید. چند مسیر برای رفتن از سانفرانسیسکو به پاریس وجود دارد؟ یک راه؟ یک میلیون راه؟ بعضی از مسیرها زودتر به مقصد می‌رسد. بعضی از مسیرها زیباتر و دل‌نوازتر است و بعضی از مسیرها نیازمند توجه بیشتر به منافع موجود است. آیا درست بودن یک مسیر نشان‌دهنده‌ی غلط بودن سایر مسیرهاست؟ نه.

در کسب و کار راه‌های بی‌شماری برای به انجام رساندن یک کار وجود دارد، حتی در کاری که هر قدم آن از پیش مشخص شده است. این کار را همیشه این‌جوری انجام داده‌ایم. باید همیشه فضای خالی برای راه‌های جدید بهبودی فرایند کار بگذارید. چرا فکر می‌کنید راه مورد نظر شما تنها راه انجام آن کار است؟ چون شما رئیسید؟ جواب

غلط است. شغل شما این است که برای کارمندان نتایج مورد نظرتان را توضیح دهید و بعد بگذارید خودشـــان تصمیم بگیرند چگونه به این نتایج دست یابند. البته باید برای مربی‌گری و مشاوره به آن‌ها در دسترس باشید تا اگر خواستند، از تجربه‌های گذشـــته‌ی شما اســـتفاده کنند. اما باید از نظارت خود بر چگونگی انجام کار دست بکشید و بیشتر بر کنترل چیستی، چرایی و زمان انجام کار معطوف شوید.

افسانه‌ی ۳: شما تنها کسی هستید که تمام جواب‌ها را می‌داند

حتماً شـــوخی می‌کنید! اگر فکر می‌کنید فقط خودتان جواب همه‌ی سؤال‌ها و راه حل همه‌ی مشـــکل‌ها را می‌دانید، باید چیزی را به شـــما بگوییم. هر چقدر هم که با اســـتعداد باشید، امکان ندارد تنها کسی باشید که در سازمان جواب هر سؤالی را می‌داند، مگر اینکه تنها کارمند آن سازمان باشید. غیرممکن است.

از طرف دیگر، افراد متعددی هر روز مشـــغول انجام دادن کارهای زیادی هستند، با مشـــتریان صحبت می‌کنند، با فروشندگان صحبت می‌کنند، و با هم ارتباط برقرار می‌کنند. خیلی از افرادی که کار می‌کنند، تجربه‌شـــان از شما بیشتر است و حتی ممکن اســـت بعد از رفتن شما، خیلی از آن‌ها همچنان به‌کار خود ادامه دهند. این افراد کارمند شما هستند.



کارمندان شما گنجینه‌ای از تجربه و آگاهی نسبت به روابط کاری شما و کار روزمره‌ی سازمان هستند. آن‌ها اغلب به مشتریان و مشکلات شرکت شما نزدیک‌ترند. بی‌توجهی به پیشـــنهادها و توصیه‌های آن‌ها هم بی‌احترامی است و هم کوته‌نظری و حماقت. این منبع ارزشـــمند را نديده نگیرید. به هر حال باید حقوقشان را بپردازید. پس از آن‌ها استفاده کنید.

افسانه‌ی ۴: اگر کار را خودتان انجام بدهید سریع‌تر به نتیجه می‌رسید



شاید فکر کنید وقتی کار را خودتان انجام می‌دهید، سریع‌تر به انجام می‌رسد تا وقتی که کار را به دیگران می‌سپارید. اما این فقط یک توهم است. بله، وقتی برای بار اول کاری را به دیگری می‌ســـپارید، ممکن است بحث و انتقال مفهوم به وقت بیشتری احتیاج داشته باشد. اما اگر کارسپاری را خوب انجام دهید، دفعات بعد که قرار است همان کار انجام شـــود، وقت بسیار کمتری از شما خواهد گرفت. اگر خودتان کار را

بر عهده بگیرید هم وقت‌تان بیشـــتر صرف می‌شود، و هم فرصت طلایی رشد دادن مهارت‌های کاری زیردستان را از آن‌ها می‌گیرید.

درســت اســت. آموزش دادن روش انجام کاری به‌کارمند، بیشتر طول می‌کشد. اما فکر می‌کنید اگر به‌جای کارســپاری خودتان کار را انجام دهید، چه اتفاقی می‌افتد وقتی کار را خودتان انجام بدهید، تا ابد محکومید که آن کار را بارها و بارها و بارها خودتــان انجام دهید. اما وقتی روش کار را به دیگری می‌آموزید و انجام آن را به او می‌ســپارید، شاید دیگر هرگز لازم نباشــد این کار را خودتان بکنید و حتی ممکن اســت بعدها ببینید که کارمندتان کار را سریع‌تر از شما انجام می‌دهد. شاید حتی بتواند روش قدیمی را تغییر دهد و روشی بهتر برای آن کار پیدا کند.

افسانه‌ی ۵: کارسپاری اقتدار شما را ضعیف می‌کند

کارسپاری دقیقاً عکس تصور شما عمل می‌کند: دامنه‌ی اقتدار شما را وسیع‌تر می‌کند. شــما فقط یک نفرید و فقط می‌توانید به اندازه‌ی یک نفر کار کنید. حالا فکر کنید ۱۰، ۲۰، ۱۰۰ نفر در گروه شما برای رسیدن به هدف مشترکتان تلاش کنند. شما همچنان وظیفه دارید اهداف را تعیین و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی زمانی کنید. اما هر کارمند راه خود را برای رسیدن به آن اهداف انتخاب می‌کند.

آیا وقتی کاری را به شــخص دیگری می‌ســپارید و به او اختیار کافی می‌دهید، از اقتدارتان کم می‌شــود؟ پاسخ منفی است. در این انتقال کار چه چیزی را از دست می‌دهید؟ هر چقدر هم کارهای خودتان را به‌کارمندهایتان بســپارید اقتدارش کم نمی‌شــود. این از عجایب اقتدار است. هر چقدر به‌کارمندانتان اختیار بدهید، اقتدار واحد کاری شما بیشتر می‌شود.



در فرایند کارسپاری، به نیروی کار مؤثری دست می‌یابید. یعنی کارمندانی که اختیار کافی دارند، شوق کار هم دارند، و انگیزه‌ی کافی برای کار گروهی هم دارند و بدین ترتیب، می‌توانید بر مسائلی تمرکز کنید که مستلزم توجه شخصی شماست.

افسانه‌ی ۶: افتخار انجام کار متعلق به‌کارمندان می‌شود و کسی شما را در موفقیت شریک نمی‌داند

کنار گذاشــتن این باور یکی از بزرگ‌ترین مشکلات در رشد از کننده بودن تا مدیرِ کننده‌ها بودن است. وقتی کننده‌اید، برای نوشتن یک گزارش خوب، تجزیه و تحلیل دقیق بازار و یا یافتن یک روش مناسب جدید تشویق می‌شوید و پاداش می‌گیرید.

وقتی مدیر می‌شوید، هدف شغلی شما دیگر بالا بردن کارایی خود در انجام وظایف فردی نیست. از آن لحظه به بعد، هدف شما رسیدن به یک هدف کلی سازمانی یا پروژه‌ای با کمک دیگران خواهد بود. شاید قبلاً بهترین اپراتور ورود اطلاعات در دنیا بوده باشید. همین که مدیر می‌شوید، این استعدادتان دیگر به هیچ درد نمی‌خورد. حالا دیگر باید یک گروه از بهترین اپراتورهای جهان را به‌وجود آورید و رهبری کنید. برای این کار به مهارت‌های کاملاً متفاوتی احتیاج دارید و موفقیت شما حاصل تلاش‌های غیرمستقیم دیگران و پشتیبانی پشت صحنه‌ی شما خواهد بود.



مدیران خردمند می‌دانند که با درخشش کارمندها آن‌ها هم می‌درخشند. هرچه بیشتر کارسپاری کنید، به‌کارمندها فرصت بیشتری برای درخشش می‌دهید. به زیردستان خود فرصت انجام دادن کارهای مهم را بدهید و وقتی کارشان را خوب انجام دادند، حتماً به همه اطلاع دهید. به‌کارمندهای خود در حضور دیگران و به‌طور مکرر به‌خاطر موفقیت‌هایشان اعتبار بدهید تا تشویق شوند در کارهای بعدی هم خوب عمل کنند. فراموش نکنید موفقیت شما را با موفقیت گروهتان می‌سنجند، نه توانایی‌های فردی خودتان. در فصل ششم به تفصیل درباره‌ی انگیزه دادن و تشویق کارمندها صحبت کرده‌ایم.

افسانه‌ی ۷: کارسپاری انعطاف‌پذیری شما را کم می‌کند

وقتی همه‌ی کارها را خودتان انجام می‌دهید، نظارت کامل و دقیق بر تکمیل درست کار دارید. مگر نه؟! اصلاً این‌طور نیست. چطور می‌توانید نظارت داشته باشید وقتی هم‌زمان هم با بحران‌ها سر و کله می‌زنید و هم باید به اولویت‌های متعددی بپردازید؟ وقتی همه کار را خودتان می‌کنید، زیاد هم نمی‌توانید انعطاف‌پذیر باشید. آدم نمی‌تواند هم‌زمان بر بیش از یک کار تمرکز کند. وقتی دارید بر همان یک کار تمرین می‌کنید، مجبورید تمام کارهای دیگر را کنار بگذارید. شما به این می‌گویید انعطاف‌پذیری؟



هر چه کارها را به افراد بیشتر بسپارید، انعطاف‌پذیری‌تان بیشتر می‌شود. در حالی که کارمندهای شما به‌کارهای روزمره‌ای می‌پردازند، که برای گردش کسب و کار شما لازم است، شما آزادید تا به مشکلات غیرمنتظر یا فرصت‌های پیش‌آمده بپردازید.

افسانه‌ی ۸: سر کارمندها شلوغ است

اگر این ادعا شانه خالی کردن از مسئولیت نیست، پس چیست؟ کارمندهای شما چه کار مهمی می‌کنند که دیگر زحمتی برای یادگرفتن چیز جدیدی ندارند؟ یعنی

وقت ندارند چیزی را یاد بگیرند که کار سازمان را راحت‌تر کند و قدرت واحد شما را افزایش دهد؟

یک لحظه به خودتان فکر کنید. شـغلتان چیست که باعث می‌شود هر روز سر کار بروید؟ منظور ما حقوق ماهانه یا ناهار ظهر نیست. شرط می‌بندیم دلیل آن رضایتی اسـت که با پذیرش یک چالش و مبارزه‌ی جدید، رویارویی با آن و موفقیت در آن به دست می‌آورید.

حالا به‌کارمندهایتان فکر کنید. رضایت شـغلی آن‌ها با شما فرقی ندارد؛ آن‌ها هم مایل‌اند خود را در برابر چالش‌های جدید بیازمایند و موفق شـوند. اما اگر کارهای جدید به آن‌ها نسپارید، چطور می‌توانند به این رضایت دست یابند؟

خیلی از مدیران کارمندهای خوب خود را از دست داده‌اند، چرا که نتوانستند نیاز آن کارمندان را برای رشد و ترقی در کارشان برآورند؛ و کارمندان بسیاری به انگل‌های بی‌خیال تبدیل شده‌اند، چرا که مدیرانشان حاضر نشده‌اند خلاقیت و شوق طبیعی آن‌ها را به آموختن تشویق کنند. سعی نکنید این درس را در عمل بیاموزید!

افسانه‌ی ۹: کارمندها چشم‌انداز وسیع کار را نمی‌بینند

اگر آن‌ها را در این چشم‌انداز سهیم نکنید، چطور می‌توانند آن را ببینند؟ کارمندهای شـما اغلب در کار خود متخصص‌اند. طبیعی است که دچار دید تلسکوپی شوند و نتوانند چشم‌انداز وسیع را ببینند، چرا که همیشه مشغول یافتن راه حل برای انجام کارهای محوله به آن‌ها یا انجام عملیات روزمره‌شان هستند. همان‌طور که در فصل اول گفتیم، شغل شما این است که تصویری از مقصدتان به‌کارمندها ارائه دهید.



متأسـفانه بسـیاری از مدیران اطلاعات حیاتی را از کارمندانشان دریغ می‌کنند. به این امید که عنان محکم‌تری بر رفتار آن‌ها داشته باشند. اما این اطلاعات می‌تواند کارایی آن‌ها را بسیار بالاتر ببرد. این مدیران کارمندانشان را در تاریکی نگه می‌دارند و طبیعتاً به نتایج مطلوب خود دست نمی‌یابند. حتی توانایی سازمان و کارمندها را برای آموختن، رشد و مشارکت واقعی در سازمان فلج می‌کنند.

باید به‌کارمندهایتان اعتماد کنید

از این افسانه‌ها که بگذریم، واقعیت این است که کارسپاری می‌تواند دست‌کم در آغاز کار بسیار ترسناک باشد، ولی مثل هر کار دیگری کار نیکو کردن از پر کردن است. وقتی کارسپاری می‌کنید، به شخص دیگری اعتماد کرده‌اید. اگر آن شخص شکست

بخورد در نهایت شـما مسئولید و کسـی کاری به این ندارد که کار را به چه کسی سـپرده‌اید. احتمالاً این جمله یا مشابه آن را از رئیس خود شنیده‌اید: «بله می‌دانم که امروز قرار است قرارداد پیشنهادی را به مشتری‌مان بدهیم، اما جو کارش را انجام نداده.» وقتی کارسپاری می‌کنید، مسئولیت همچنان بر دوش شما می‌ماند.

وقتی شروع به سپردن کارها به‌کارمندها می‌کنید، اول به یک سقوط آزاد با طناب شـبیه است. از سکویی با صدها متر فاصله از زمین می‌پرید و خداخدا می‌کنید که طناب پاره نشود. فراموش نکنید که ممکن است کارمندها هم موقع تحویل کار کمی عصبی باشند. تصور بر عهده گرفتن یک کار جدید ممکن است کمی در آن‌ها ایجاد تردید کند. این تردید به حمایت بیشتر شما احتیاج دارد تا کم‌کم کارمندها بیاموزند که از نقش‌ها و کارهای جدید نترسند.

شش مرحله‌ی کارسپاری

کارسپاری همین‌طوری اتفاق نمی‌افتد؛ مثل هر وظیفه‌ی شما به‌عنوان یک مدیر، باید روی آن کار کنید. شش مرحله‌ی کارسپاری ثمربخش به ترتیب زیر است :

۱- **در مورد کار توضیح دهید.** دقیقاً شرح بدهید که می‌خواهید چه کاری انجام شود، کی انجام شود و چه نتایجی انتظار دارید.

۲- **شرایط و وضعیت کار را روشن کنید.** توضیح دهید که این کار چرا باید انجام شـود، اهمیت آن در چشم‌انداز کلی کارها چیست، و چه مشکلاتی ممکن است در مسیر انجام آن پیش بیاید.

۳- **معیارها و اسـتانداردهای کار را تعیین کنیـد.** معیارهایی را که برای سـنجش موفقیت آن کار به‌کار خواهید برد، اعلام کنید. این معیارها باید واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی باشد.

۴- **اختیـارات کافی را منتقل کنید.** باید اختیارات کافی برای انجام آن کار به‌کارمند خود بدهید تا بدون موانع ایجادشـده توسط کارمندان دیگر و یا سرعت‌گیرهای مدیریتی، کارش را انجام دهد.

۵- **پشـتیبانی کافی فراهم کنید.** منابـع لازم برای انجام این کار را تعیین کنید و در اختیار کارمند بگذارید. انجام موفقیت‌آمیز یک کار ممکن است به پول، آموزش، مشاوره یا منابع دیگر احتیاج داشته باشید.

۶- **تعهد بگیرید.** مطمئن شوید که کارمند مسئولیت کار را پذیرفته است. توقعات خود را تکرار کنید و مطمئن شوید که کارمند آن‌ها را به‌خوبی درک کرده و تعهد کافی برای انجام کار دارد.

روشن است که کارسپاری، اگر درست انجام شود، هم به نفع کارمند است و هم مدیر؟ پس چرا کارسپاری نمی‌کنید؟ شاید دقیقاً نمی‌دانید چه کاری به دیگران بسپارید؟ یک مدیر می‌تواند تقریباً هر کاری را به‌کارمندش بسپارد، اما بعضی از کارها را باید همیشه به دیگران سپرد، بعضی از کارها را هرگز نباید به کسی سپرد.

چه کارهایی را باید سپرد و چه کارهایی را نه؟

به‌طور نظری هر کاری را می‌توانید به‌کارمندهایتان بسپارید البته اگر همه‌ی کارهای خود را به دیگران بسپارید، دیگر چرا شرکت‌تان باید به شما حقوق بدهد؟ روشن است که بعضی از کارها را همیشه باید به‌کارمندهایتان بسپارید و بعضی از کارها را برای خود نگه دارید. به هر حال دلیلی دارد که شما مدیر هستید و کارمندهایتان نیستند.

کارسپاری را با کارهای ساده‌ای شروع کنید که اگر به‌موقع یا با بودجه‌ی پیش‌بینی‌شده انجام نشوند، لطمه‌ی اساسی به‌کار سازمان نخورد. همچنان که کارمندها اعتماد به نفس و تجربه‌ی بیشتری پیدا می‌کنند، می‌توانید کارهای سطح بالاتری را به آن‌ها بسپارید. با دقت سطح تجربه و مهارت کارمندهای خود را بسنجید و وظایفی را به آن‌ها بسپارید که با آن سطح متناسب یا کمی فراتر از آن است. برای انجام آن کار برنامه‌ای تدوین کنید و بعد کارایی کارمندها را برای حرکت طبق برنامه زیرنظر بگیرید. وقتی خیالتان راحت شد، می‌بینید که ترس شما از کارسپاری بی‌مورد بوده است.

این کارها را همیشه به دیگران بسپارید

بعضی از کارها طبیعتاً باید سپرده شوند. باید از هر فرصتی برای سپردن کارهای زیر به‌کارمندهایتان استفاده کنید:

کارهای جزئی

شیطان در جزئیات سکونت دارد. برای یک مدیر هیچ‌چیز بیشتر از گرفتار شدن در جزئیات، هدردهنده‌ی وقت نیست، مثل کنترل دوباره‌ی چندین صفحه عدد و رقم، صرف روزها برای یافتن مشکل یک ترازنامه، یا کنترل ورود و خروج پرسنل.

در قدیم می‌گفتند هشتاد درصد کار می‌کنیم تا بیست درصد نتیجه بگیریم. بدون تردید می‌توانید در میان کارمندان خود کسانی را پیدا کنید که کارهای همیشگی شما را انجام دهند.

اما حالا که مدیرید، موظفید هم‌نوایی یک گروه کامل را برای رسیدن به یک هدف رهبری کنید و قرار نیست یک کار فردی انجام دهید. جزئیات را به‌کارمندها بسپارید. تلاش‌های خود را بر کارهایی متمرکز کنید که بالاترین ثمربخشی را دارد و به شما اجازه می‌دهد کار تمام کارمندانتان را با بیشترین کارایی هماهنگ کنید.

گردآوری اطلاعات

گشتن در اینترنت برای به‌دست آوردن اطلاعات جدید در مورد کارتان یا رقبایتان، صرف ساعت‌ها برای مطالعه‌ی نشریات تخصصی مربوط به‌کارتان یا گذراندن روزها در کتابخانه‌ی عمومی، چندان کارایی یک مدیر را بالا نمی‌برد. اما بسیاری از مدیران در ایـــن دام می‌افتند. چرا که خواندن روزنامه و مقاله و کتاب و مجله جالب اســـت و از آن گذشـــته به مدیران بهانه‌ای می‌دهد تا وظایف ســـخت‌تر مدیریتی را عقب بیندازند. به شما حقوق می‌دهند که چشم‌انداز وسیع را در نظر داشته باشید، یعنی ورودی‌های گوناگون را جمع کنید و به آن‌ها معنا ببخشـــید. وقتی شخص دیگری اطلاعات مورد نیاز را جمع کند و در اختیار شما بگذارد، کارایی‌تان بالاتر می‌رود و وقت بیشتری خواهید داشت تا این اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنید و راه حل‌هایی برای مشکلات بیابید.

کارهای تکراری

برای انجام کاری روزمره روش بســـیار خوبی وجـــود دارد؛ آن‌ها را به‌کارمندهایتان بسپارید: «بیا عزیزم این کار می‌تواند تا چند سال دیگر سرت را گرم کند.» بسیاری از کارهای سازمان شما مرتب تکرار می‌شود: تهیه‌ی گزارش هفتگی تولید، بررسی گزارش ماهانه‌ی هزینه‌های انجام‌شده در مقایسه با بودجه و پرداخت قبض ماهانه‌ی تلفن مثال‌های کوچکی هســـتند. وقت شـــما مهم‌تر از آن اســـت که صرف کارهای روزمره‌ای شود که سال‌ها قبل بر انجام آن‌ها تسلط یافته‌اید.

اگـــر خود را گرفتار کارهای تکراری می‌یابید، اول به جزئیات آن‌ها توجه کنید. این کارها هرچند وقت یک بار باید انجام شـــود؟ آیا می‌توانید زمان انجام آن را به‌موقع پیش‌بینی کنید تا کارمندتان بتواند آن را با موفقیت انجام دهد؟ برای انجام این کار چه چیزهایی را باید به‌کارمندهای خود بیاموزید؟ و بعد برنامه‌ای بریزید و کارها را طبق آن به‌کارمندها بسپارید.

کارهایی که می‌توانید به نماینده‌ی خود بسپارید

آیا لازم است همیشه همه‌جا باشید؟ نه می‌توانید و نه باید این کار را بکنید. کارمندان شما هر روز در موارد بسیاری می‌توانند جای شما را پر کنند: مثل جلسات معرفی خدمات، کنفرانس‌ها، ملاقات با مشتریان و بسیاری از جلسات. گاهی حضور خود شما لازم است. اما در بسیاری از موارد دیگر مهم نیست خودتان شرکت کنید یا نماینده‌ای به‌جای خود بفرستید.

دفعه‌ی بعد که شما را به جلسه‌ای دعوت می‌کنند، یکی از کارمندهایتان را به‌جای خود بفرستید. این کار از جهات مختلف به نفع شما تمام می‌شود. اولاً در برنامه‌ی کاری خود یکی دو ساعت وقت را آزاد کرده‌اید. ثانیاً کارمند شما می‌تواند نتایج جلسه را خلاصه کند و همراه با نتایج مهم آن جلسه به شما گزارش دهد. اگر آن جلسه نتیجه‌ی خاصی نداشته، شما هم وقت‌تان را بیهوده تلف نکرده‌اید. از آن گذشته، فرصتی به‌کارمندتان داده‌اید تا مسئولیت‌های جدیدی را بپذیرد.

کارهای آینده

یک مدیر همیشه باید مترصد فرصت‌هایی برای آموزش دادن زیردستانش جهت آمادگی برای مسئولیت‌های آینده باشد. به‌طور مثال شاید یکی از وظایف اصلی شما تدوین بودجه‌ی سالانه‌ی واحدتان باشد. اگر اجازه بدهید که یکی دو نفر از کارمندهایتان کمکتان کنند ــ مثلاً در جمع‌آوری اطلاعات بازار ــ آن‌ها را کم‌کم آماده می‌کنید تا روزی خودشان بتوانند برآورد بودجه کنند.



در این دام نیفتید که تنها راه آموزش پرسنل فرستادن آن‌ها به کلاس‌های پرهزینه‌ای است که در آن یک نفر که هیچ‌چیز درباره‌ی کار شما نمی‌داند می‌خواهد به پرسنل شما آموزش دهد. فرصت آموزش دادن کارمندانتان در داخل سازمان خودتان فراوان است. ۹۰ درصد رشد حرفه‌ای در خود محل کار اتفاق می‌افتد. این آموزش رایگان است و در ضمن با سپردن پیش‌رونده‌ی کارهای مهم و مهم‌تر به‌کارمندهایتان اعتماد به نفس آن‌ها را تقویت می‌کنید و کمکشان می‌کنید تا مسیر ترقی در سازمان را راحت‌تر طی کنند.

از کارسپاری در امور زیر پرهیز کنید

بعضی از کارها بخشی از مسئولیت خود مدیر است و اگر آن‌ها را به دیگران بسپارید، از مدیریت پایه‌ی خود تخلف کرده‌اید.

چشم‌اندازها و اهداف درازمدت

شما به‌عنوان یک مدیر در موقعیت منحصر به‌فردی قرار دارید که چشم‌اندازی یگانه از نیازهای سازمان در اختیار شما می‌گذارد. یکی از کارکردهای کلیدی مدیریت دورنگری است. در حالی که کارمندان در هر سطحی از سازمان می‌توانند با داده‌ها و پیشنهادهای خود در شکل دادن چشم‌انداز شما کمک کنند، تعیین چشم‌اندازها و اهداف درازمدت سازمان بر عهده‌ی شماست. یعنی هر کارمندی نمی‌تواند برای خودش تصمیم بگیرد که کل سازمان باید در چه جهتی حرکت کند. کارایی سازمان وقتی به اوج می‌رسد که همه در یک جهت حرکت می‌کنند و آن جهت را شما باید تعیین کنید.

تشویق و پاداش، تنبیه، مشاوره

در محیط کارهای مدرن اغلب ایجاد صمیمیت بین مدیر و کارمند دشوار است و حداکثر رابطه‌شان به یک صبح به خیر یا خسته نباشید در روز محدود می‌شود. حتی با برنامه‌های کاری سنگین امروز، شاید بعضی از کارمندان خود را تا روزها هم نبینید. شاید وقتی بعضی از آن‌ها را در خیابان ببینید، نشناسید.

اما گاهی موظفید و باید برای کارمندان خود وقت بگذارید. وقتی آن‌ها را توبیخ می‌کنید یا به آن‌ها مشاوره می‌دهید، کس دیگری نمی‌تواند به‌جای شما بکند. شمایید که اهداف کارمندان خود را تعیین می‌کنید و معیارهای لازم را برای سنجش پیشرفتشان مشخص می‌کنید و شمایید که تعیین می‌کنید کارمند شما به اهداف مورد نظرتان دست یافته یا شکست خورده است. این وظیفه را نمی‌توانید به دیگری بسپارید؛ به همه لطمه می‌زند.

شرایط حساس در سیاست‌های حرفه‌ای

بعضی از شرایط از نظر سیاسی حساس‌تر از آن است که به‌کارمندی بسپارید؛ مثلاً موقعی که باید هزینه‌های مسافرتی سازمان را حسابرسی کنید و بعد متوجه می‌شوید یکی از اعضای سازمان سفرهای شخصی زیادی را به خرج سازمان انجام داده است. آیا می‌توانید مسئولیت گزارش این رخداد حساس را به هیئت مدیره، به یک کارمند بسپارید؟



چنین شرایطی به توجه و تجربه‌ی دقیق شما نیاز دارد، ضمن آنکه منصفانه نیست کارمندتان را در چنین وضعیت ناگواری با هیئت مدیره روبه‌رو کنید. مدیر بودن گاهی دل‌پذیر نیست، اما وظیفه‌ی شماست که تصمیم‌های سخت را بگیرید و آشوب‌های واحد کاری‌تان را به‌جان بپذیرید.

وظایف شخصی

گاهی رئیستان کار خاصی را به شما می‌سپارد و مایل است که شما شخصاً آن را انجام دهید. احتمالاً او دلیلی منطقی برای این تصمیم دارد. شاید شما دیدگاه منحصر به‌فردی دارید که کس دیگری ندارد. یا شاید مهارت ویژه‌ای دارید که برای انجام صحیح و دقیق کار مورد نظر به‌کار می‌آید. در هر حال اگر کاری به شما سپرده می‌شود، با این تأکید که فقط خودتان آن را انجام دهید، نباید آن را به‌کارمندانتان بسپارید. می‌توانید در مقدمات کار از آن‌ها کمک بگیرید. اما کار نهایی و مسئولیت انجام آن را باید شخصاً بر عهده بگیرید.

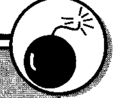
شرایط حساس یا محرمانه

کاملاً محتمل است که شما، به‌عنوان مدیر، اطلاعاتی در اختیار داشته باشید که کارمندهایتان ندارند. منبع حقوق و دستمزد، میزان دارایی، و ارزیابی‌های پرسنلی از جمله اطلاعاتی است که فقط مدیر از آن‌ها خبر دارد. رسیدن این اطلاعات به اشخاص نامناسب می‌تواند به سازمان لطمه بزند. مثلاً میزان حقوق پرسنل باید کاملاً محرمانه بماند. همچنین اگر دست رقبای شما به یکی از فرایندهای تولیدی محرمانه‌ی شما برسد که سازمانتان هزینه و وقت زیادی صرف به دست آوردن آن کرده است، تأثیری جبران‌ناپذیر بر سازمان خواهد گذاشت. در صورتی که تا حد مرگ مجبور نباشید، این اطلاعات باید از کارمندهایتان پنهان بماند. کارهای مربوط به این اطلاعات را خودتان شخصاً انجام بدهید.

به‌جای بازرسی، بررسی کنید

اینجا کارسپاری سخت می‌شود. فرض کنید از مرحله‌ی دشوار اولیه‌ی کارسپاری گذشته‌اید: کاری را به‌کارمندتان سپرده‌اید و با اضطراب منتظرید تا کارکرد او را ببینید. چشم‌انداز کار را برای او روشن کرده‌اید و آموزش‌ها و منابع کافی را در اختیار او گذاشته‌اید. حتی به او اطلاع داده‌اید که انتظار چه نتایجی را دارید و مایلید این نتایج چه زمانی به دست آید. حالا چه باید بکنید؟

یک راه این است: یکی دو ساعت بعد از کارسپاری، پیشرفت آن را بازرسی می‌کنیم. دو ساعت بعد دوباره بازرسی می‌کنیم. وقتی موعد انجام کار نزدیک می‌شود، فاصله‌ی این بازرسی‌ها را کمتر هم می‌کنید و سرانجام کارمندتان وقتش را بیشتر به جواب دادن به سؤالات شما در مورد پیشرفت کار صرف می‌کند تا انجام خود کار. از آن گذشته هر بار او را در بیان جزئیات پیشرفت کار زیر فشار می‌گذارید، حواسش از



وقتی کارسپاری خوب جواب نمی‌دهد

گاهی کارسپاری خوب جواب نمی‌دهد. چطور می‌توانید قبل از آنکه دیر شده باشد، علائم خطر را شناسایی کنید؟ برای جلوگیری از آسیب چه می‌توانید بکنید؟ کارایی کارمندان خود را به روش‌های گوناگونی می‌توانید زیر نظر داشته باشید:

✓ **استفاده از یک نظام پی‌گیری رسمی:** از یک نظام رسمی قاعده‌مند برای پی‌گیری پیشرفت کارها و توجه به موعدهای مقرر استفاده کنید. این نظام می‌تواند دستی یا کامپیوتری باشد.

✓ **پی‌گیری شخصی:** می‌توانید به‌جای نظام پی‌گیری رسمی بر مبنای یک برنامه‌ی مشخص و باقاعده، کارمندان خود را شخصاً ملاقات و پیشرفت آن‌ها را بررسی کنید.

✓ **نمونه‌برداری:** به‌طور دوره‌ای نمونه‌هایی از کار کارمندها بگیرید و مطابقت آن‌ها را با استانداردهای توافق‌شده بسنجید.

✓ **گزارش‌های پیشرفت کار:** اگر کارمندها طبق برنامه‌ی منظمی گزارش پیشرفت کار را در اختیار شما بگذارند، می‌توانید از پیش مشکلات و موفقیت‌ها را حدس بزنید.

اگر متوجه شدید که کارمندها دچار مشکل‌اند راه‌های گوناگونی برای برگرداندن کار به مسیر مقرر وجود دارد:

✓ **مشاوره:** در مورد مشکل با کارمندتان صحبت کنید و سعی کنید با هم برای حل مشکل برنامه‌ای بریزید.

✓ **لغو اختیار:** اگر با وجود تلاش شما برای حل مشکل از راه مشاوره، مشکلات ادامه داشت، می‌توانید تمام یا بخشی از اختیارات کارمند را برای انجام مستقل کار لغو کنید. در این صورت او همچنان بر آن موضوع کار خواهد کرد، اما زیر نظر و با راهنمایی دقیق شما.

✓ **کارسپاری به شخص دیگر:** وقتی کارسپاری جواب نمی‌دهد، آخرین راه حل سپردن کار به شخص دیگر است. اگر کارمند شما نمی‌تواند وظیفه‌ی سپرده‌شده به خود را انجام دهد، باید کار را به کارمندی بسپارید که برای انجام موفقیت‌آمیز آن مناسب‌تر است.

کار بیشتر منحرف می‌شود و به‌خاطر بی‌اعتمادی شما به قابلیت‌های او اعتماد به نفسش را بیشتر از دست می‌دهد. وقتی زمان موعود می‌رسد، نتایج را به‌موقع ارائه می‌دهد، اما غیر دقیق و ناکامل.

راه دیگر این است: وقتی کار را به‌کارمند سپردید، هیچ کاری نمی‌کنید. بله، هیچ کاری نمی‌کنید. به‌جای آنکه پیشرفت کارمند را زیر نظر داشته باشید و از او پشتیبانی کنید، کار را می‌سپارید و فکرتان را متوجه مسائل دیگر می‌کنید. وقتی زمان موعود

می‌رسد، با تعجب می‌بینید که کار انجام نشده است. وقتی از کارمند خود می‌پرسید چرا به هدفی که هر دو بر آن توافق کرده‌اید نرسیده است، می‌گوید اطلاعات خاصی را در اختیار نداشـــته و ترجیح داده به‌جای ایجاد مزاحمت برای شـــما، اطلاعات را خودش به‌دســـت بیاورد. متأســـفانه این کار باعث هدر رفتن دو روز وقت او شـــده و نتوانسته کار را به‌موقع تمام کند.

واضح است که هیچ‌کدام از این دو انتهای طیف، در سنجش پیشرفت امر کارسپاری مفید نیســـت. اما در بین این دو ســـر طیف، راه حل برآمدن از وظیفه‌ی اساســـی و حساس قرار دارد.



هر کارمندی منحصر به‌فرد است. یک روش کنترل ممکن است بر کارمندی موفق باشد و بر دیگری نباشد. کارمندهای تازه و بی‌تجربه، طبیعتاً به توجه و کمک بیشتری احتیاج دارند تا کارمندانی که در کار خود جا افتاده‌اند. تشخیص با شماست. کارمندان کهنه‌کار نیازی به آن توجه روزبه‌روزی ندارند که کارمندان کم‌تجربه‌تر دارند. در واقع اگر بخواهید زیادی در کنترل کار پاپی آن‌ها شـــوید، ممکن است مانع شما شوند و یا حتی کارشکنی کنند.

کنترل مؤثر کارسپاری به عناصر زیر نیازمند است:

- ✓ **روش کنترل خود را با شخصیت کارمند سازگار کنید.** اگر کارمند کارش را می‌تواند با کمترین نظارت شما به‌خوبی انجام دهد، فقط در چند نقطه‌ی بحرانی و حســـاس، در مسیر پیشـــرفت، کار را بررسی کنید. اگر کارمند به توجه بیشتری نیاز دارد، نظامی ایجاد کنید که در آن، در مسیر رسیدن به هدف، نقاط کنترلی متعدد و بیشتری وجود داشته باشد.
- ✓ **با پشتکار تمام از یک سیستم دستی یا کامپیوتری برای پی‌گیری کارهایی که به‌کارمندها سپرده‌اید، استفاده کنید.** با ابزار برنامه‌ریزی روزانه، دستیار دیجیتال شخصی یا نـرم‌افزار مدیریت زمان یا پروژه که در فصل دوم خریده‌اید، کـنترل کـنید که کـارها به که سپـرده شده است و چه زمانی بـاید انـجامش بدهند. یکی از برنامه‌های مناســـب برای کنترل پیشرفت کار میکروسافت +Schedule است. اما باید متعهدانه از آن استفاده و نظم کار را حفظ کنید. این کار را بکنید.
- ✓ **راه ارتبـــاط را باز بگذاریـــد.** ترتیبی دهید که کارمندانتان بدانند که اگر نتوانستند از پس مشکلی بربیایند، شما مایلید و می‌خواهید که از موضوع مطلع شـــوید. ببینید که شاید به آموزش بیشـــتر یا منابع بهتر نیاز داشته باشند. آگاهی از مشکل موقعی که هنوز وقت برای اصلاح آن هست، بسیار بهتر از موقعی است که دیگر دیر شده باشد.

- ✓ **مطمئن شـــوید که کارمندها به قرارهایی که با شما می‌گذارند عمل می‌کنند.** اگر ســر موقع گزارشی را به شـــما نمی‌دهند، حتماً علت آن را پی‌گیری کنید. شـــاید وسوسه شـــوید که این غفلت‌های کوچک را ندیده بگیرید. اما این کار ســـوء خدمت به شما و کارمندتان است. مطمئن شوید که کارمندتان اهمیت پذیرش مسئولیت شخصی برای کار را درک می‌کند و می‌فهمد که رســـیدن کل گروه شـــما به اهداف، وابسته به التزام آن‌ها به تعهداتشان است.
- ✓ **اگر کارایی شخصی مطابق یا فراتر از توقعات شما بود، تشویقش کنید و اگر نبود مشاوره بدهید.** اگر به‌کارمند خود اطلاع ندهید که توقعات شما را برآورده نمی‌کند، ممکن است همچنان به برآورده نکردن توقعات شما ادامه دهد. در حق کارمند، سازمان و خودتان لطف بزرگی بکنید و هم به‌کارهای خوب کارمندانتان توجه کنید و هم به‌کارهای نادرستشان. در فصل‌های ۷ و ۱۰ در مورد مشاوره به‌کارمندان بیشتر توضیح داده‌ایم.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

کارسپاری به کارمند چه منافعی دارد؟

الف: انگیزه‌ی کارمندها بیشتر می‌شود و کل واحد کاری مؤثرتر عمل می‌کند.

ب: ناهارهای بیشتری می‌توانید بخورید.

پ: وقتی کار خراب می‌شود، می‌توانید تقصیر را به گردن کارمند بیندازید و وقتی خوب پیش می‌رود، به خودتان ببالید.

ت: می‌توانید با خیال راحت بازنشسته شوید.

آیا لازم اســت از یک سیســتم رسمی پی‌گیری کارهای سپرده‌شده استفاده کنید؟

الف: خیــر. می‌توانید موعد هــر کاری را که به هرکس سپرده‌اید به‌خاطر بسپارید.

ب: خیر. شما که نمی‌خواهید کارمندها فکر کنند زیادی مستبدید.

پ: بله. یک نظام رسمی برای پی‌گیری کارهای سپرده‌شــده کمک می‌کند کــه تمام کارها به‌موقع انجام شود.

ت: خیر. وقتی کار را به کســی می‌سپارید، باید خیالتان راحت باشد که کارش را خوب انجام می‌دهد.

فصل ٤

یا رهبری کنید یا دنباله‌روی یا از سر راه کنار بروید

در این بخش

- مقایسه‌ی رهبری با مدیریت
- رهبر شدن
- خصوصیات کلیدی انواع رهبرها
- اتخاذ روش رهبری خودتان

رهبر از کجا می‌آید؟ کتاب‌های بی‌شماری درباره‌ی رهبری نوشته شده است، فیلم‌های بسیاری ساخته‌اند و سمینارهای متعددی برگزار کرده‌اند، اما هنوز رهبری خصوصیتی است که نصیب همه‌ی جویندگانش نمی‌شود.

مطالعات نشان می‌دهد که خصوصیات اصلی مشترک در میان تمام رهبران موفق، خوش‌بینی و اعتماد به نفس است. یعنی دیدگاه مثبتی دارند و از خود مطمئن‌اند و می‌دانند که می‌توانند بر دیگران تأثیر بگذارند و آینده را تغییر دهند. مدیریت و رهبری هرچند شباهت‌هایی دارند، یکی نیستند. رهبری بسیار فراتر از مدیریت است. یک مدیر می‌تواند منضبط و کارآمد باشد و کارها را به نتیجه برساند، اما رهبر نباشد. یعنی نتواند به دیگران شوق بدهد که بهترین کار خود را بکنند. بنا به نظر پیتر دراکِر، نظریه‌پرداز مدیریت، رهبری بنیادی‌ترین و نادرترین منبع در هر بنگاه اقتصادی است. ما نیز بنا به تحقیقی غیررسمی کاملاً نظر او را تأیید می‌کنیم.

در یک سازمان همه دوست دارند برای رهبران خود کار کنند. کارگران دوست دارند کارفرمایشان از خود رهبری نشان دهد. کاش رئیسم می‌توانست تصمیم بگیرد. معلوم نیست چقدر وقت من تلف می‌شود تا او تصمیم بگیرد، و کارگران منتظر تصمیم رئیس می‌مانند تا رئیس سرانجام بفهمد که پروژه دو ماه عقب افتاده است. مدیران نیز مایل‌اند زیردستانشان از خود رهبری نشان دهند. تو باید مسئولیت واحدت را قبول کنی و تا قبل از پایان سال مالی عدد و رقم‌ها را درست کنی! کارمندها هم دوست دارند همکارانشان از خود رهبری نشان دهند. اگر او نتواند قضیه‌ی صورت‌حساب‌ها را حل کند من مجبور می‌شوم درستش کنم.

برای مردم یک رهبر خیلی چیزهاست. در این فصل مهارت‌های کلیدی و صفاتی را بررسی می‌کنیم که یک مدیر خوب را به یک رهبر مبدل می‌کند. خواهیم دید

که رهبری مستلزم به‌کار بردن مهارت‌های گوناگونی است. هیچ خصوصیت منحصر به‌فردی به‌تنهایی نمی‌تواند از شما رهبری موفق بسازد. از آن گذشته برخی از خصوصیات رهبری که در زیر آمده، از ضروریات مدیریت در قرن بیست و یکم است. بسیاری از این خصوصیات در فصل اول به‌عنوان کارکردهای اصلی مدیریت مطرح شده است.

تفاوت‌های میان مدیریت و رهبری

مدیر خوب بودن دستاورد بزرگی است. مدیریت اصلاً کار راحتی نیست و تسلط یافتن بر مهارت‌های متنوع لازم برای مدیریت شاید سال‌ها وقت ببرد. بهترین مدیران بدون هیاهوی زیاد می‌توانند کاری کنند که کارشان مؤثر و به‌خوبی انجام شود. مثل کار کارگردان در پشت صحنه‌ی تئاتر. بهترین مدیران در حقیقت کمتر به چشم می‌آیند.

مدیران بزرگ مهارت زیادی در تسلط یافتن بر جریان سازمان و بهینه‌سازی آن در مسیر تحقق اهداف دارند. بنا به ضرورت، تمرکز خود را معطوف به اینجا و اکنون می‌کنند، نه بر امکانات عظیم بالقوه‌ای که آینده می‌تواند به ارمغان بیاورد. از مدیران انتظار می‌رود که اکنون به برنامه‌ها تحقق ببخشند، نه در آینده‌ای نامشخص و مبهم. ببین، به من نگو که سال آینده یا سال بعدش می‌خواهی برای من چه کار کنی! من نتیجه می‌خواهم و نتیجه را الآن می‌خواهم. اما وجود مدیران خوب در یک سازمان کافی نیست.



سازمان بزرگ به مدیران بزرگ هم احتیاج دارد. اما مدیران بزرگ لزوماً نمی‌توانند سازمان‌های بزرگ به‌وجود بیاورند. یک سازمان برای بزرگ بودن به رهبری هم نیاز دارند.

رهبران بصیرت دارند. به فراتر از اینجا و اکنون نگاه می‌کنند و توانایی‌های وسیع بالقوه‌ی سازمان را می‌بینند. رهبران هم می‌توانند به‌خوبی برنامه‌های سازمان را تحقق ببخشند، اما با راهی متفاوت از روش مدیران به اهدافشان می‌رسند.

مدیران از سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها، برنامه‌ها، جداول زمان‌بندی، تشویق، تنبیه و سازوکارهای دیگر استفاده می‌کنند تا کارمندانشان را به‌سوی تحقق اهداف برانند. چی؟ از زمان‌بندی ماه مارس پروژه عقب افتاده‌ای؟ می‌دانی که نمی‌توانیم تأخیر کنیم. همین حالا هم تبلیغات این کالا را شروع کرده‌ایم. لطفاً این برنامه را مطالعه کن و تا فردا صبح در گزارشی به من اعلام کن که چطور می‌خواهی پروژه را به مسیرش برگردانی

و اگر از یک موعد زمانی دیگر هم عقب بیفتد، در کیسه‌ی فوت و فن‌های مدیریت همیشه ابزار تهدید به تنبیه و حتی اخراج وجود دارد.

اما رهبران کارمندانشان را به چالش می‌طلبند تا به اهداف تحقق ببخشند. این کار را با خلق چشم‌اندازی وسوسه‌آمیز از آینده‌ی آزادسازی نیروهای بالقوه‌ی کارمندان انجام می‌دهند. به رهبران بزرگ روزگار خویش بیندیشید. جان اف. کندی مردم امریکا را به چالش طلبید تا انسانی را بر کره‌ی ماه فرود بیاورد. این کار انجام شد. لی یاکوکا مدیریت بر کارگران شرکت کرایسلر را به چالش طلبید تا شرکت را از چنگال سقوط مالی نجات دهد و شرکت جدیدی به وجود آورد که سرآمد نوآوری و سودآوری شود. این کار انجام شد. جک ولش، مدیر جنرال الکتریک، کارمندانش را به چالش می‌طلبد تا کمک کنند جنرال الکتریک در هر صنعتی که فعالیت دارد، رده‌ی اول یا دوم را داشته باشد. کارگرانش این کار را می‌کنند.

تمام این رهبران خصوصیت مشترکی دارند. همه‌ی آن‌ها چشم‌اندازهایی وسوسه‌انگیز خلق می‌کنند که تخیل پیروانشان را تسخیر می‌کند و بعد آن‌ها را برای تحقق این چشم‌انداز به چالش می‌طلبند. بدون آن چشم‌انداز و بدون مشارکت، سخت‌کوشی، انرژی، و نوآوریِ آن پیروان؛ ایالات متحده هرگز نمی‌توانست انسانی را بر کره‌ی ماه فرود بیاورد، نام کرایسلر از یاد رفته بود و جنرال الکتریک یکی از موفق‌ترین مؤسسات دنیا نبود.

رهبران چه می‌کنند؟

مهارت‌های رهبری اصلاً از اسرار نیست. فقط بعضی از مدیران به‌کار بردن آن‌ها را آموخته‌اند و برخی نه. هرچند به نظر می‌رسد بعضی‌ها رهبر به دنیا می‌آیند، اما هرکسی می‌تواند بیاموزد که رهبران چه می‌کنند و مهارت‌های آن‌ها را به‌کار ببرد.

ترغیب به عمل

بر خلاف آنچه برخی مدیران گمان می‌کنند، کمتر کارمندی وجود دارد که مایل نباشد به سازمانش افتخار کند و اگر فرصتش را به او بدهند، تمام تلاشش را برای آرمانی که به آن معتقد است، انجام ندهد. در هر سازمان چشمه‌ای از خلاقیت و انرژی وجود دارد که فقط منتظر است از آن بنوشیم. رهبران از این موضوع آگاهند و از آن استفاده می‌کنند تا کارمندانشان را ترغیب به عمل و دست یافتن به اهداف بزرگ کنند.

رهبـران ارزش کارمندها و اهمیت اساسـی آن‌ها را در تحقق اهداف یک شـرکت می‌دانند. آیا در شرکت شما مدیران اهمیت کارمندانشان را می‌دانند؟ به گفته‌های مدیران زیر توجه کنید:

- ✓ هارولـد ای. پُلینگ، رئیس هیئت مدیـره‌ی کمپانی فورد، می‌گوید: «یکی از گام‌هـای اصلی بـرای یافتن کلاس جهانی، نقب زدن به قدرت خلاقه و فکری تمام کارمندان است.»
- ✓ پُل اِم. کوک، بنیان‌گذار و رئیس هیئت مدیره‌ی مؤسسه‌ی رِیچِم، می‌گوید: «بیشتر افراد، مدیر تجاری، مهندس یا اپراتور، مایل‌اند خلاق باشند. مایل‌اند در موفقیت حرفه و سازمانشـان سهیم باشـند. مایل‌اند در بخشیدن رفاه، سلامتی و هیجان به‌جامعه مشارکت داشته باشند.»
- ✓ بیل هیولت یکی، از بنیان‌گذاران شرکت HP می‌گوید: «مردان و زنان دوست دارند کار خوب را خوب انجام دهند. دوست دارند خلاقیت به خرج دهند و اگر محیط مناسب برایشان فراهم شود، این کار را می‌کنند.»



متأسفانه مدیران اندکی کارمندانشان را به‌خاطر نشان دادن خلاقیت یا فرا رفتن از مرزهای وظایف شغلی‌شان تشویق می‌کنند. بیشتر مدیران دنبال کارمندانی می‌گردند که دقیقاً همان کاری را می‌کنند که به آن‌ها گفته شده، نه کار دیگر. این یعنی هدر دادن اسراف‌گرانه‌ی خلاقیت‌ها، ایده‌ها و انگیزه‌های کارمندان.

از نفوذ خود به‌عنوان یک مدیر اسـتفاده کنیـد تا به‌کارمندانتان یاری دهید که در کارشان انرژی خلق کنند و سعی نکنید با کاغذبازی، چراغ قرمز، سیاست‌ها و تأکید بر خطا نکردن، این انرژی را از آن‌ها بگیرید.

رهبرها متفاوت‌اند. به‌جای گرفتن انرژی کارمندها، انرژی طبیعی درون آن‌ها را آزاد می‌کنند. این کار را با برداشتن موانع بروز خلاقیت و جاه‌طلبی از سر راه کارمندها انجام می‌دهند و در کنار آن چشـم‌اندازی وسوسـه‌انگیز برای آن‌ها خلق می‌کنند. رهبران به‌کارمندها کمک می‌کنند از انرژی و خلاقیتی که خودشان هم از آن خبر نداشته‌اند، استفاده کنند.



تصویری وسوسـه‌انگیز بـرای کارمندانتان خلق کنید و بعـد موانع بروز خلاقیت و جاه‌طلبی را از سـر راهشان بردارید. دست یافتن به چشم‌اندازی که خلق می‌کنید، باید دشوار باشد، اما این چشم‌انداز نباید غیرممکن به نظر برسد.

برقراری ارتباط

رهبران با خود عهد می‌کنند که با کارمندانشان ارتباط برقرار کنند و آن‌ها را از وضع سازمان باخبر کنند. کارمندان مایل‌اند نقش کاملی در سازمان داشته باشند و نظرها

و پیشنهادهایشان شنیده شود. رهبران بزرگ با ایجاد پیوندهای ارتباطی در سراسر سازمان، تعهدپذیری کارمندانشان را افزایش می‌دهند. این پیوندها از بالا تا پایین، از پایین تا بالا و از یک طرف به طرف دیگر سازمان گسترش یافته است.

چگونه می‌توانید در سازمان خود پیوندهای سازمانی ایجاد کنید؟ به تجربیات رهبران تجاری زیر توجه کنید:

- ✓ دونالد پیترسِن، مدیر عامل کمپانی فورد، معتقد است: «وقتی شروع به بازدید از کارخانه‌ها و ملاقات با کارمندان کردم، چیزی که اطمینان‌بخش بود، انرژی مثبت و عظیمی بود که در مکالمات ما جریان داشت. یکی می‌گفت ۲۵ سال تمام در کمپانی فورد کار می‌کرده و از هر لحظه‌ی آن نفرت داشته است، تا وقتی نظر او را پرسیدند. اعتقاد داشت این سؤال زندگی حرفه‌ای او را متحول کرده است.»
- ✓ آندره نیمَن، دستیار مدیر عامل شرکت رُلم، تعهد شرکتش را به برقراری ارتباط به این شکل خلاصه می‌کند: «رُلم اعتقاد دارد که مهم‌ترین دارایی هر شرکت نیروی انسانی آن است. چیزی به نام ما و آن‌ها وجود ندارد. همه مهم‌اند. مدیران سطح بالای ما نامرئی نیستند و دست یافتنی‌اند. همیشه برای صحبت با کارمندان، یافتن راه حل و ایجاد تغییر، وقت دارند.
- ✓ رابرت هاوتفوهر، رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت انرژی اُریکس، می‌گوید: «به مردم فرصت بدهید تا غیر از انجام وظیفه، تأثیرگذار هم باشند. حتماً پاسخ مثبتی دریافت می‌کنید. کنار آن‌ها باشید و مطمئن شوید که تأثیرگذاری خود را حفظ می‌کنند.»



باب مدیر واحدی در مؤسسه‌ی آموزش و توسعه‌ی بلانکارد شد. آنجا با گروه کارمندانش قرار گذاشت که با آن‌ها ارتباط برقرار کند. برای آنکه به قرارش پابند بماند، جزئیات را هم مشخص کرد: قرار گذاشت نتایج جلسات هیئت مدیره را بلافاصله با کارمندانش در میان بگذارد. کارمندان باب بسیار استقبال کردند، چرا که باب، با برقراری ارتباط با آن‌ها، آن‌ها را همکار خود شناخت و نه زیردستش.

رهبران بزرگ می‌دانند که رهبری، خیابانی یک‌طرفه نیست. رهبری در قرن ۲۱ تبادل اطلاعاتی دوطرفه است و در آن رهبر چشم‌انداز خلق می‌کند و کارمندان ایده‌ها و راه‌هایی می‌یابند تا به این چشم‌انداز برسند. در ارتش می‌توان با استبداد کار را پیش برد. اما دستور دادن مستبدانه نمی‌تواند به‌عنوان یک ابزار روزمره‌ی مدیریت یک شرکت کارایی داشته باشد. بیشتر کارمندان مایل نیستند تمام روز فقط دستور بگیرند و به دستورات عمل کنند.

پشتیبانی و آسان‌سازی

رهبران بزرگ محیط کاری خلق می‌کنند که در آن کارمندان بتوانند حرفشـــان را بزنند، حقیقت را بگویند و خطر کنند. متأسفانه مدیران زیادی کارمندانشان را به‌خاطر بیان مشکلاتی که با آن‌ها مواجه می‌شوند، تنبیه می‌کنند و گاهی حتی نمی‌گذارند کارمندان اظهار نظر کنند. خیلی از مدیرها کارمندانشـــان را به‌خاطر خطر کردن و شکســـت خوردن تنبیه می‌کنند. در حالی که باید به آن‌ها کمک کنند در ماجرای بعدی موفق شوند.

رهبران بزرگ از کارمندها حمایت می‌کنند و راه را برای انجام کار آن‌ها هموار می‌کنند. پیتر در سازمانی کار می‌کرد که رئیسش دقیقاً برعکس عمل می‌کرد. به‌جای آنکه با نیروی تخیل و شـــوق کارمندانش را رهبری کند، با تازیانه‌ی ترس و تحقیر آن‌ها را به جلو می‌راند. اعضای تیم مدیریتی همیشه از مزاج آتشین او می‌ترسیدند. چرا که ممکن بود بدون اطلاع قبلی، حتی بدون دلیل، منفجر شـــود. خیلی از مدیران به‌خاطـــر رفتارهای تند او در ملأ عام آزرده بودند و به‌جای آنکه تلاش خود را برای بهبود سازمان به‌کار ببرند سرشان را در لاک خود فرو می‌کردند و در حضور رئیس تا حدی که می‌توانستند کمتر حرف می‌زدند. به گفته‌های این مدیران توجه کنید:

- ✓ کارترین میک، مدیر شرکت مشاوره در خسارات میک، می‌گوید در بیست سالی که به این کار مشغول بودم و در صدها شرکت با هزارها کارمند مصاحبه کردم، به این نتیجه رســـیدم که ســـازمان‌های زیادی اصلاً به سهم نیروی انســـانی خود در موفقیت اعتقاد ندارند. اغلب کارمندها می‌گویند: «پولش اصلاً مهم نیســـت، فقط کاش رئیســـم می‌دانست که من وجود دارم. وقتی اشـــتباهی می‌کنم، سرم داد می‌کشند و وقتی کارم را خوب انجام می‌دهم، هیچ‌کس خبردار نمی‌شود.»
- ✓ بنا به نظر لونی بلیتل، از کارمندان بخش مونتاژ کارخانه‌ی نیســـان: «اینجا اصلاً خبری از جلســـات مدیریتی پشت درهای بسته نیست، تا بعد تقصیر تمام مشکلات را بر گردن ما بیندازند. آن‌ها همیشه کنار ما هستند.»
- ✓ جیمز بِردال، نایب رئیس بخش بازاریابی شرکت بیزنیس اینِسنتیوز، می‌گوید: «کارمندها دوست دارند احساس کنند که اختیار دارند راه‌های بهتری برای انجام کار بیابند و مسئولیت محیط خود را بپذیرند. ما به آن‌ها این اختیار را دادیم و هم آن‌ها راضی‌تر شدند، و هم ما.

کارمندان در جســـت‌وجوی گنج در دریا شـــنا می‌کنند. رهبران بزرگ به‌جای آنکه آن‌ها را در کام کوسه‌ها رها کنند، تیوپ نجات برایشان می‌اندازند. هرچند کارمندها

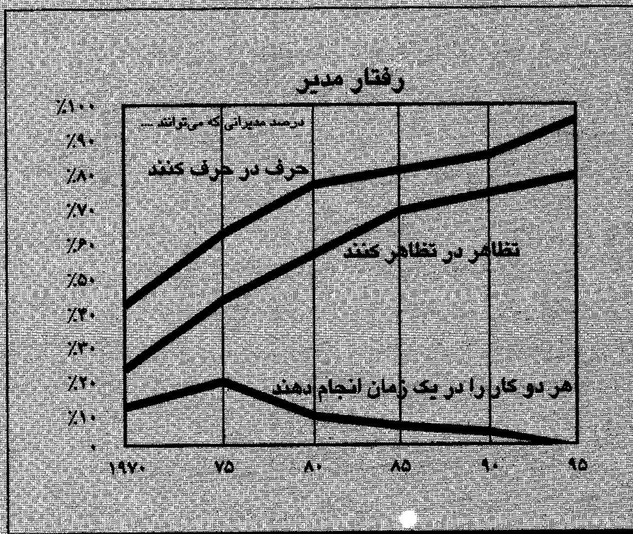


گرایش‌های کاری اصلی که باید مراقب آن‌ها بود.

بنا به نظر استندلی بینگ، از نویسندگان مهم نشریه‌ی فورچون، گرایش‌های زیادی صحنه‌ی کسب و کار را زیر تاخت و تاز خود گرفته است. یکی از گرایش‌های اصلی، نیاز مدیران به حرف در حرف و تظاهر در تظاهر است. حرف در حرف یعنی طوری حرف بزنید که انگار می‌دانید چه کار می‌کنید، و تظاهر در تظاهر یعنی یک قدم جلوتر بروید و طوری عمل کنید و به نظر بیاید که می‌دانید چه کار می‌کنید، حتی اگر نمی‌دانید.

همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، از سال ۱۹۷۰ میزان مدیرانی که می‌توانند حرف در حرف و تظاهر در تظاهر کنند، به‌شدت افزایش یافته است. اما مدیرانی که می‌توانند هم‌زمان هر دو کار را انجام دهند، از بیست سال پیش کاهش یافته است. بینگ در مورد این مهارت مهم رهبری چنین توصیه می‌کند:

- ✓ اول همیشه حرف در حرف را اجرا کنید، حتی وقتی که به نظر می‌رسد دیگران منظور شما را نمی‌فهمند. موضوع فقط انسجام و ادراک است.
- ✓ دوم اگر در موقعیتی نیستید که حرف در حرف را اجرا کنید، ممکن است شخصی مافوق شما این کار را بکند یا دهان شما پُر باشد، بلافاصله به تظاهر در تظاهر روی بیاورید؛ و بدین ترتیب کیفیات لازم برای مدیریت را در وقار و سکوت به نمایش بگذارید.
- ✓ سوم، تا وقتی بر هر دو کار مهارت نیافته‌اید، سعی نکنید هر دو کار را هم‌زمان انجام دهید. ممکن است چهره‌ی مضحکی پیدا کنید.



را در روش رسیدن به اهدافشان آزاد می‌گذارند، همیشه در پس‌زمینه حضور دارند تا در زمان لزوم به‌کارمندها کمک و از آن‌ها پشتیبانی کنند. بدین ترتیب کارمندها احساس امنیت می‌یابند و به رشد علاقه‌مند می‌شوند که می‌تواند نتایج مثبت بسیاری در سودآوری سازمان داشته باشد.

خصوصیات رهبران بزرگ

محیط کار در قرن بیست و یکم در حال تغییر مداوم و همیشگی است. اکنون تنها از یک چیز می‌توانید مطمئن باشید: همه‌چیز تغییر می‌کند و بعد از اینکه تغییر کرد، باز هم تغییر می‌کند و باز و باز (ببخشید سوزنمان یک دفعه گیر کرد).

بهتر است همین حالا به آن عادت کنید، چرا که تا آینده‌ای نامعلوم کسب و کار به همین منوال خواهد بود. اما با وجود آنکه کسـب و کار به این شدت در حال تغییر اسـت، رهبری موفق همان اسـت که بود؛ پایدار و استوار، مثل صخره‌ای عظیم که در برابـر توفان تغییرات تکان نمی‌خورد. بسـیاری از صفات رهبران بزرگ در طول سـال‌ها و قرن‌ها ارزش خود را حفظ کرده اسـت. در این بخش خصوصیات اصلی رهبران را بررسی می‌کنیم.

خوش‌بینی

برای رهبران بزرگ، آینده همیشه شگفت‌انگیز است. با اینکه ممکن است؛ برای رسیدن به اهدافشان با مشکلات زیادی مواجه شوند و مجبور باشند سخت کار کنند، همیشه با امیدواری و خوش‌بینی به آینده نگاه می‌کنند. این خوش‌بینی مثل نور مشعل از درون تمام رهبران بزرگ به بیرون می‌تابد و بر تمام اطرافیانش تأثیر می‌گذارد.

مردم دوسـت دارند در مورد خودشان و آینده احساس خوبی داشته باشند و ترجیح می‌دهند برای برنده‌ها کار کنند. بنابراین طبیعی است که کارمندان به طرف مدیرانی جذب می‌شوند که خوش‌بین‌اند، نه بدبین. چه کسی دوست دارد برای مدیری کار کند که مدام نق می‌زند و آینده‌ای هولناک برای کارش پیش‌بینی می‌کند؟ چنین رهبرانی فقط انگیزه‌ی کارمندان و همکاران خود را می‌گیرند و باعث می‌شوند کارمندان در حین کار به‌جای تمرکز بر بهبودی وضع سازمان به یافتن کار بهتری بیندیشند. خوش‌بینی مُسـری اسـت، یک رهبر بزرگ می‌تواند در زمان کوتاهی یک سازمان پر از کارکنان منفی‌باف را به گروهی از کارکنان سرشـار از هیجان مثبت به آینده مبدل کند. این هیجان موجب بهره‌وری بالاتر کارکنان و بهبود محیط سازمانی می‌شود. اصول اخلاقی ترغیب می‌شود، روحیه بالا می‌رود، و سطح اهداف سازمان نیز بالا می‌رود.



خوش‌بین باشید. بگذارید هیجان شما به اطرافیان منتقل شود.

اعتماد به نفس

رهبران بزرگ تردید ندارند که می‌توانند هر کاری را، اگر ذهنشان را به آن معطوف کنند، به انجام برسانند. حداقل در حضور دیگران این تردید را نشان نمی‌دهند. چی؟ یک کوه به ارتفاع ۳۰۰۰ متر سر راهمان است؟ مشکلی ندارد. قله‌اش را فتح می‌کنیم. می‌گویید اقیانوس وسیعی بین ما و هدفمان قرار دارد؟ ناراحت نباشید، شناکنان از آن می‌گذریم. یک مغاک بی انتها راهمان را بسته؟ نترسید از روی آن می‌پَریم. مشکل هرچه باشد، راهی برای حل آن می‌یابیم.

رهبرانی که اعتماد به نفس بالا دارند، پیروانی با اعتماد به نفس می‌یابند. برای همین است که هیچ‌کس نمی‌تواند جلوی پیشرفت سازمان‌هایی را بگیرد که رهبرانی مطمئن به خود دارند. کارمندان سازمان بازتابی از رفتار رهبران سازمان هستند. وقتی رهبران متزلزل باشند و به خود مطمئن نباشند، کارمندان هم همین‌طور می‌شوند و ترازنامه‌ی سازمان در سود و زیانش این رفتار را نشان خواهد داد. وقتی رهبران از خود اعتماد به نفس نشان می‌دهند، کارمندان هم همین‌طور می‌شوند و نتایج خیره‌کننده‌ای به‌دست می‌آید.



اعتماد به نفس داشته باشید. با این کار کارایی کارمندان خود را بالا می‌برید و هم‌زمان کمکشان می‌کنید تا به توانایی‌های خود اعتماد داشته باشند.

شرافت

از صفاتی که رهبران بزرگ را از دیگران جدا می‌کند، شرافت است: رفتار اخلاقی، تعهد به ارزش‌ها، جوانمردی و انصاف. افراد شریف مایل‌اند رهبرانی شریف داشته باشند. اخیراً مطالعه‌ای نشان داد که مطلوب‌ترین خصوصیتی که کارمندان از رهبران خود انتظار دارند، شرافت است. وقتی رهبران سازمان شرافتمندانه رفتار می‌کنند، سازمان می‌تواند تأثیری واقعی و مثبت بر زندگی کارمندانش، مشتریانش و دیگران بگذارد و این امر احساس مثبتی نسبت به سازمان برمی‌انگیزد.

بیشتر شاغلان حدود یک سوم ساعات شبانه‌روز خود را به‌کارشان اختصاص می‌دهند. کار سازمان هرچه باشد ــ تعمیرات برقی، برنامه‌نویسی یا فروش پیتزا ــ مردم مایل‌اند جایی کار کنند که در زندگی دیگران تأثیر مثبتی می‌گذارد. البته پول مهم است. زندگی هزینه دارد. اما اغلب درآمد را در درجه‌ی دوم اهمیت نسبت به رضایت شغلی و تأثیرگذاری مثبت در محیط کار می‌دانند.

قاطعیت

رهبران خوب قاطع هستند. شایع‌ترین شکایت کارمندان از مدیرانشان، ناتوانی آن‌ها در تصمیم‌گیری است. با اینکه تصمیم‌گیری مهم‌ترین وظیفه‌ی یک مدیر است، مدیران کمی حاضرند خطر کنند و تصمیمی بگیرند که ممکن است اشتباه باشد. بسیاری از این به اصطلاح رهبران، ترجیح می‌دهند به‌جای گرفتن تصمیم غلط و تحمل عواقب آن، تصمیم‌گیری را تا جایی که می‌توانند به تأخیر بیندازند و بهانه بیاورند که دنبال اطلاعات بیشتر، راه حل‌های دیگر و نظارت دیگران‌اند. امید دارند که سرانجام اتفاقی بیفتد و شرایط باعث شود نیاز به تصمیم‌گیری از بین برود یا کس دیگری از راه برسد و به‌جای آن‌ها تصمیم بگیرد.

رهبران بزرگ تصمیم می‌گیرند. معنی‌اش این نیست که با ناآگاهی و کلّه‌شقی و شجاعت بی‌مورد تصمیم بگیرند. این رهبران وقت کافی برای کسب اطلاعات، نظرات دیگران و منابع لازم می‌گذارند و در یک محدوده‌ی زمانی معین، تصمیمی مبتنی بر آگاهی می‌گیرند. اگر اطلاعات لازم همین حالا در دسترسشان است، چه بهتر. در غیر این صورت، رهبر با دقت توازن میان اطلاعات موجود و نیاز به تصمیم‌گیری را می‌سنجد و مطابق آن عمل می‌کند.



اصول اخلاقی پنج‌گانه در سازمان

ما اعتقاد داریم که اخلاق‌گرایی در هر کسب و کاری نخستین گام به سوی موفقیت است. مدیران برنده مدیران اخلاق‌گرا هستند.

- ✓ **هدفمندی:** رسالت سازمان در راستای اصول اخلاقی است. ارزش‌ها، امیدها، و چشم‌اندازهایی سازمان ما را هدایت می‌کنند و رفتار پذیرفتنی و ناپذیرفتنی را برای ما تعین می‌کنند.
- ✓ **غرور:** ما به خودمان و سازمانمان افتخار می‌کنیم. پس می‌توانیم در برابر وسوسه‌ی بی‌شرافتی مقاومت کنیم.
- ✓ **بُردباری:** ما اعتقاد داریم که تعهد به ارزش‌های اخلاقی‌مان در درازمدت به موفقیت ما منجر می‌شود یعنی ما هم به نتیجه توجه داریم و هم به وسیله‌ی نتیجه گرفتن.
- ✓ **پایداری:** ما تعهد داریم که به اصول اخلاقی‌مان پایبند باشیم. ما همیشه توجه داریم که اعمالمان با این هدف ما سازگار باشد.
- ✓ **دورنگری:** مدیران و کارمندان ما وقت می‌گذارند، فکر می‌کنند، می‌سنجند که کجاییم، به کدام سو می‌رویم و چگونه باید به هدف برسیم.



قاطع و مصمم باشید. منتظر نمانید تا جریان وقایع برای شما تصمیم بگیرد. گاهی گرفتن یک تصمیم، حتی تصمیم غلط، بهتر از تصمیم نگرفتن است.

خصوصیات متغیر رهبران: رهبری وضعیتی

دیگر اســتفاده از یک روش منحصر به‌فرد رهبری برای مدیریت بر کارمندان کافی نیست. در بیست سال گذشته، لزوم تعدیل نیرو، افزایش رقابت جهانی و عوامل دیگر محیط کار را اساساً تغییر داده است و خود کارگران هم تغییر کرده‌اند. اگر می‌خواهید مدیر مؤثری باشــید، نمی‌توانید فقط از یک روش رهبری اســتفاده کنید، بلکه باید سبک‌های گوناگون رهبری را برای برآوردن نیازهای گوناگون کارمندان به‌کار ببرید. رهبری وضعیتی توســط کِن بلانکارد در کتاب رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای شــرح داده شده است. مدیران باید استادانه سبک رهبری خود را با سطح رشد کارمندان در هر کارسپاری تطبیق دهند. در نهایت، نمی‌توان گفت که بهترین روش مدیریت این اســت. اگر بخواهیم برای یک کارمند باتجربه همان‌طور رهبری کنیم که برای یک کارمند تازه‌کار بی‌تجربه، حتماً شکســت می‌خوریم و حتی در مورد کارمندان هم‌سطح هم می‌بینیم که نیازهای متفاوتی دارند.

توجه به عوامل زیر در رهبری وضعیتی می‌تواند نتیجه‌بخش باشد:

- ✓ میزانی که رهبر کارمندانش را راهنمایی می‌کند؛
- ✓ میزانی که رهبر کارمندانش را پشتیبانی می‌کند؛
- ✓ توانایی کارمندان در انجام کار و به نتیجه رساندن آن.



رهبری بر چهار سبک متفاوت استوار است. استفاده از این چهار سبک بسته به این است که رهبر علاقه‌ی بیشتری به راهنمایی داشته باشد یا پشتیبانی. هرکدام از این سبک‌ها بسته به شرایط مختلف به‌کار می‌آید.

سرپرستی

سرپرســتی یعنی رهبری مبتنی بر نظارت زیاد و پشتیبانی کم. رهبران سرپرست به‌کارمندانشــان اعلام می‌کنند دقیقاً می‌خواهند چه کاری انجام شــود، چه زمانی انجام شود، کجا انجام شود و چگونه انجام شود. این سبک برای کارمندان تازه‌کار یا کارمندانی به‌کار می‌آید که کار جدیدی به آن‌ها می‌سپریم. کارمندان مبتدی شور و شوق زیادی دارند و انرژی و هیجان زیادی به‌کار جدید خود منتقل می‌کنند. اما نیازمند وضوح و سرپرستی دقیق هستند. این روش در مورد کارمندان باتجربه مفید

نیست. چرا که ممکن است احساس کنند مدیر به توانایی‌های آن‌ها اعتماد ندارند.

مثالی می‌زنیم: فرض کنید دو کارمند جدید دارید که قرار است محصول بسیار پیچیده‌ای را مونتاژ کنند. این محصول آن‌قدر پیچیده است که شما دستورالعمل پنج صفحه‌ای و ۴۷ مرحله‌ای برای انجام آن در اختیار دارید. طبیعی است که اگر فقط کارمندها را پشت میز مونتاژ بنشانید، نسخه‌ای از دستورالعمل به آن‌ها بدهید و بعد به حال خودشان رهایشان کنید، در نهایت با کارمندانی ناکام و محصولی غیرحرفه‌ای مواجه خواهید شد.



در این موارد سرپرستی بهترین سبک رهبری است. وقت بگذارید، در کنار کارمندان جدیدتان بنشینید، راهنمایی‌شان کنید و در طول فرایند کنار آن‌ها باشید. یا از یکی از استادکاران باتجربه بخواهید کارمندان جدید را در حین کار آموزش دهد. اگر کارمندان اشتباهی کردند، بلافاصله اشتباه‌شان را تصحیح کنید. در این مرحله از آموزش، کارمند تازه‌کار باید دقیقاً دستورات شما را انجام دهد. الآن وقت خلاقیت نشان دادن از طرف کارمندان نیست. بعد از اینکه در این کار مهارت یافتند، می‌توانند سعی کنند خلاقیت به‌خرج دهند.

مربی‌گری

وقتی رهبر رفتاری شامل نظارت زیاد و پشتیبانی زیاد نشان می‌دهد، در واقع مربی گری می‌کند. این سبک بیشتر در مورد کارمندی به‌کار می‌آید که هنوز به نظارت و راهنمایی در آموزش یک کار نیاز دارد و علاوه بر آن به پشتیبانی و تشویق زیادی هم برای انجام آن کار احتیاج دارد. در این وضعیت کارمند در رسیدن به اُستادی در کار مشکل دارد. در طی فرایند، شوق خود را برای انجام آن کار از دست داده است. به‌عبارت دیگر ماه عسل گذشته و کارمند مبدل به کارآموز دلسرد شده است.

برای درک مفهوم مربی‌گری، همان مثال خودمان را در مورد کارمندی که قرار است محصولی پیچیده را مونتاژ کند در نظر می‌گیریم. کارمندها از دستورهای شما پیروی کرده‌اند، و حالا سعی می‌کنند آن محصول را به‌تنهایی مونتاژ کنند. ساعت‌ها و ساعت‌ها کار می‌کنند اما به‌خاطر دستورالعمل پیچیده‌ی ۴۷ مرحله‌ای، هنوز در تکمیل محصول به‌تنهایی مشکل دارند.

شما به‌عنوان یک مربی باید مرتب به‌کارمندان جدید خود سرکشی کنید تا نحوه‌ی کارشان را ببینید. وقتی متوجه می‌شوید برای تکمیل موفقیت‌آمیز کارشان به کمک احتیاج دارند، باید با راهنمایی و تشویق مربی آن‌ها بشوید. شاید لازم باشد دوباره قدم به قدم در تمام فرایند همراهشان حرکت کنید. یا شاید فقط لازم باشد که یکی

دو مسئله‌ی مشخص را برایشان روشن کنید. منتظر نمانید تا کارمندهایتان از شما بخواهند بر آن‌ها مربی‌گری کنید! شـــاید حتی اصلاً متوجه نشوند که به مربی نیاز دارند یا ممکن است از این کار خجالت بکشند.



به یاد داشته باشید، چه در ورزش و چه در کار، مربی‌ها تیم را هدایت می‌کنند، اما خودشان بازی نمی‌کنند. مربی‌ها تمرین‌ها و آموزش‌ها، دستورات مشخص، راهنمایی‌ها و پشتیبانی قوی خود را در اختیار تیم می‌گذارند، اما این تیم است که کار را به انجام می‌رساند و مربی باید از کنار زمین تماشاگر بازی باشد.

پشتیبانی

رهبرانی که پشتیبانی زیاد و نظارت کم از خود نشان می‌دهند، از این سبک استفاده می‌کنند. شما باید زمانی از رهبری پشتیبان استفاده کنید که کارمندها مهارت‌های لازم برای انجام کار را آموخته و این مهارت را از خود نشان داده‌اند، اما هنوز اعتماد به نفس کافی برای پایداری در این کار ندارند. کارمندانی که در این مرحله قرار دارند، کمک‌کننده‌های محافظه‌کار نامیده می‌شوند. در اینجا رهبر باید آن‌ها را تشویق به ادامه‌ی کار مؤثرشان کند.

به مثال مونتاژ برمی‌گردیم. در واقع، کارمندها دیگر آن‌قدرها هم تازه‌کار نیســـتند. کم‌کم رشـــته‌ی کار را به‌دست گرفته‌اند و معمولاً کارشان را درست انجام می‌دهند. همان‌طور که کارایی‌شان افزایش می‌یابد، در کار استاد می‌شوند و در نتیجه به راه‌های جایگزین برای انجام آن کار فکر می‌کنند.

حالا نقش رهبر باز عوض می‌شود. به‌جای نظارت بالایی که در سبک مربی‌گری اعمال می‌کرد، حالا در پشتیبانی از کارمندها تمرکز می‌کند. کارمندها دیگر دنبال نظارت و راهنمایی نیســـتند، بلکه به پشتیبانی بیشـــتر احتیاج دارند یعنی به کسی که به حرف‌هایشان گوش بدهد و کمکشان کند تا اعتماد به نفس کافی پیدا کنند. مدیران پشتیبان، هر وقت لازم باشد، پشتیبانی کافی برای کارمندانشان فراهم می‌کنند؛ تا وقتی که کارمندها به توانایی‌ها و مهارت‌های خود اعتماد کافی پیدا کنند.



از کارمندانتان بخواهید برای یافتن راه‌های بهتر برای انجام کار به شما پیشنهاد و نظر بدهند. وقتی مشارکت کارمندانتان را می‌خواهید، برای آن‌ها فرصتی خلق می‌کنید تا بیشتر بیاموزند و در مورد اینکه کارشان را چگونه انجام می‌دهند و چگونه می‌توانند آن را بهتر انجام دهند، فکر کنند. با نشان دادن اینکه به نظرات آن‌ها اعتماد دارید، می‌توانید اعتماد به نفس در حال رشد آن‌ها را تقویت کنید.

ممکن است بعضی از نظرات کارمندانتان بسیار عالی باشد و بعضی از آن‌ها چندان جالب نباشد. به آن‌ها توضیح بدهید که این طرح جدید چرا موفق یا ناموفق خواهد بود و بدین ترتیب آموزش بیشتری درباره‌ی فرایند کار و فرایند تصمیم‌گیری بدهید تا بفهمند نظرات جدید را چگونه ارزیابی می‌کنید. هرچه از نظارت روزبه‌روز شما بیشتر مستقل می‌شوند، آموختن این مفاهیم برای آن‌ها ارزش بیشتری می‌یابد.

کارسپاری

و سرانجام کارسپاری زمانی انجام می‌شود که رهبران نظارت کم و پشتیبانی کم ارائه می‌دهند. این سبک رهبری بیشتر موقعی موفق است که کارمندان هم مهارت کافی در انجام کار دارند و هم اعتماد به نفس. این کارمندان را مجریان سطح بالا می‌دانند و می‌توانید با نظارت و پشتیبانی کم، مسئولیت‌های کاری مهمی را به آن‌ها واگذار کنید.

حالا مونتاژکاران ما می‌توانند کار خود را مستقل و بدون نظارت انجام دهند. آن‌ها کارشان را خوب انجام می‌دهند و اگر به آن‌ها اجازه بدهید بدون اجازه‌ی مطلق شما در روش انجام کار تغییرات مثبتی بدهند، این کار را می‌کنند. کارمندان جدید شما در طول کار توانسته‌اند فرایند مونتاژ بهتری را پیدا کنند. حالا به‌جای یک فرایند مونتاژ ۴۷ مرحله‌ای، می‌توان کار را در ۳۵ مرحله انجام داد و در هزینه و وقت شرکت صرفه‌جویی کرد و در ضمن کیفیت محصول را بالا برد.

مطمئناً در اطراف خود چنین کارمندانی دارید. شاید مدیر فروش شما می‌تواند همیشه به اهدافی که تعیین کرده‌اید برسد، آن هم سر وقت. یا شاید کارمند نامه‌بَر شما هر روز بدون نظارت شما کارش را خوب انجام می‌دهد. ممکن است مدیر برنامه‌ای داشته باشید که می‌تواند مستقلاً با مشتریان ملاقات کند، برای تکمیل پروژه زمان‌بندی کند، و بر پیشرفت کار به‌سوی اهداف نظارت کند.



موضوع مورد توجه شما به‌عنوان یک رهبر باید حرکت دادن سریع کارمندان در مراحل مختلف رشد و رساندن آن‌ها به مرحله‌ی مجریان سطح بالا باشد. نباید کارمندها را به اجبار در سطوحی قرار دهید که هنوز برای آن آماده نیستند، اما هرچه زودتر بتوانید به آن‌ها کارسپاری کنید، وقت بیشتری خواهید داشت تا به مسائلی بپردازید که فقط خودتان صلاحیت انجام آن را دارید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

سه کار مهمی که رهبران انجام می‌دهند؟

الف: جلسه گذاشتن و غذا خوردن

ب: سخنرانی و کنترل حضور و غیاب کارمندان کنترل وضعیت ناهارهای کاری

پ: تشـویق به عمل، برقراری ارتباط، پشتیبانی و تسهیل کار

ت: پوشیدن لباس مناسب، رفتن به دانشگاه مناسب و بالا رفتن از نردبان ترقی

چهار مرحله‌ی مدیریت وضعیتی چیست؟

الف: راهنمایی، نظارت، تنبیه و اخراج

ب: فقط سه مرحله وجود دارد.

پ: نظارت، مربی گری، پشتیبانی و کارسپاری

ت: هیچ کدام

بخش ۲

مدیریت: بخش انسانی

موج پنجم — اثر ریک تننت



«برای یک رهیافت خشونت‌بارتر، مجموعه‌ی پوسترهای انگیزه‌بخش «وگرنه!» را داریم.»

در این بخش...

مدیریت بیشتر از هر چیز یعنی کار با مردم. بهترین مدیران می‌توانند به خوبی با هر نوع آدمی کار کنند. در این بخش به شما نشان می‌دهیم که چطور کارمندان خوبی استخدام کنید، آن‌ها را تشویق به ارائه‌ی بهترین کارایی کنید و بر آن‌ها مربی‌گری کنید.

فصل ۵

استخدام: تصمیم میلیون دلاری

در این بخش

- تعیین نیازها
- استخدام کارمند جدید
- مصاحبه
- ارزیابی داوطلبان
- گرفتن تصمیم حیاتی

پیدا کردن کارمند خوب سخت است. اگر اخیراً برای استخدام آگهی داده باشید، منظور ما را درک می‌کنید. داستان به این شکل پیش می‌رود: آگهی می‌دهید و منتظر می‌مانید تا درخواست‌ها و سوابق بهترین و درخشان‌ترین داوطلبان به صندوق پستی شما ارسال شود. دو روز بعد با کمال خوشوقتی می‌بینید که درخواست‌های متعددی در انتظار نظر شماست. چند تا؟ صد، دویست؟ چه استقبالی!

اما فوراً مأیوس می‌شوید «این یارو برای چه درخواست کرده؟ هیچ‌کدام از خصوصیاتی را که ما خواسته‌ایم ندارد!» «چی؟ اینکه اصلاً تجربه‌ای در این کار ندارد!» «حتماً این یارو شوخی می کند! فکر کنم اشتباهی به این آگهی جواب داده.»

پیدا کردن و استخدام بهترین داوطلبان برای یک کار هیچ وقت آسان نبوده است. متأسفانه به‌علت بهینه‌سازی و تعدیل نیرو، در محیط کارهای امروز افراد خیلی زیادی دنبال کار می‌گردند. مسئله‌ی شما این است که چگونه از دریای پوشیده از تخته‌پاره‌ی متقاضیان، بهترین افراد را بیرون بکشید. گفته می‌شود درآمد یک کارمند امریکایی در تمام طول عمرش مجموعاً و به‌طور متوسط یک میلیون دلار است. بنابراین استخدام به‌راستی یک تصمیم میلیون دلاری است.

وظیفه‌ی شما مشخص کردن کارآمدترین داوطلبان برای کار مورد نظرتان است. ابزارهای متعددی در اختیار دارید، اما بودجه‌ی شما محدود است. باید زیرک باشید، و از همه مهم‌تر باید تمام مدت سرعت انتقالتان را حفظ کنید. وقتی داوطلبان مورد نظرتان را مشخص کردید، باید به‌تدریج محدوده را تنگ کنید، تا نهایتاً به یک نفر

برسید و مطمئن شوید اگر او به‌شکلی موفقیت‌آمیز به مجموعه‌ی شما بپیوندد، کار استخدام را به‌خوبی انجام داده‌اید. باید در این مأموریت موفق شوید، هر چیز دیگری فراتر از تحمل سازمان است. موفق باشید.

تعیین مشخصات کارمندان جدید



کارفرماهـــا در میان داوطلبان کیفیات متعددی را می‌جویند. موقع مصاحبه دنبال چه چیزی هســـتید؟ فهرست زیر می‌تواند کمکتان کند تا مهم‌ترین کیفیت‌هایی را که کارفرمایان موقع استخدام در نظر دارند، بشناسید. خصوصیات دیگر مثل مهارت آن فرد در بازی گلف یا زندگی اجتماعی منزوی یا چیزهای دیگر ممکن است برای شما اهمیت ویژه‌ای داشته باشد.

- ✓ **پــرکاری:** پرکاری اغلب می‌تواند بر کم‌تجربگـــی یا آموزشِ کم غلبه کند. مطمئناً مایلید افرادی را اســـتخدام کنید که می‌خواهند کارشـــان را به هر قیمتی انجام دهند. از ســـوی دیگر تجربه‌ی زیـــاد و مهارت اصلاً نمی‌تواند جای شوق و اخلاق کاری را بگیرد. هرچند تا وقتی که شخص را استخدام نکنید، نمی‌توانید مطمئن باشید، اما مصاحبه‌ی دقیق با داوطلب می‌تواند تصویری از اخلاق حرفه‌ای او را در اختیار شما بگذارد (یا دست کم چیزی که می‌خواهند در مورد اخلاق حرفه‌ای‌شان به شما بباورانند).
- ✓ **رفتار خوب:** رفتار خوب در مورد افراد مختلف متفاوت اســـت. اما رفتاری مثبت، دوستانه و آماده‌ی همکاری می‌تواند کار را برای همه دلپذیرتر کند. وقتی با داوطلبان مصاحبه می‌کنید، پیش خودتان تصور کنید همکاری با آن‌ها در ۵ تا ۱۰ سال آینده چه وضعی به بار خواهد آورد.



- ✓ **تجربه:** وقتی پیتر از دانشگاه استانفرد فارغ‌التحصیل می‌شد، با خوش‌خیالی فکر می‌کرد به‌خاطر مدرک تحصیلی‌اش فوراً او را استخدام می‌کنند، اما او عنصر مهمی را کم داشت: تجربه، که در جریان استخدام بسیار مهم است. در مصاحبه باید از فرصت استفاده کنید و سؤال‌های مشخصی مطرح کنید و داوطلب را وادار کنید به شـــما نشان دهد که می‌تواند کار مورد نظر شما را انجام بدهد.
- ✓ **ثبات:** شما اصلاً مایل نیستید امروز کسی را استخدام کنید و فردا ببینید کـــه دارد دنبال کار دیگـــری می‌گردد. می‌توانید ثبـــات احتمالی فرد را با مطرح کردن این سؤال ارزیابی کنید که برای کارفرمای قبلی‌اش چه مدتی کار کرده و چرا کارش را رها کرده اســـت. شـــاید هم ممکن است با کمال

خوشحالی بشنوید که داوطلب تعهدش را انجام داده و حالا مایل است کار ثابتی پیدا کند.

- ✓ **هوش و ذکاوت:** افراد باهوش معمولاً می‌توانند راه حل‌های بهتر و سریع‌تری برای مشکلات سر راهشان پیدا کنند. در دنیای کسب و کار، هوش حرفه‌ای معمولاً مهم‌تر از هوش کتابی است. مگر اینکه کارفرما ناشر باشد.
- ✓ **مسئولیت‌پذیری:** شما ترجیح می‌دهید افرادی را استخدام کنید که مایل‌اند مسئولیت موقعیت خود را بپذیرند. برای کشف این خصوصیت می‌توانید بپرسید داوطلب مسئول چه پروژه‌هایی بوده است. نقش او در پروژه چه بوده است. نکات کوچکی مثل حضور سر وقت در زمان مصاحبه یا پوشیدن جوراب‌های همرنگ می‌تواند در تشخیص مسئولیت‌پذیری داوطلب به شما کمک کند.

استخدام افراد مناسب یکی از مهم‌ترین کارهای مدیریت است. متأسفانه مدیران بنا به سنت به این وظیفه توجه کمی نشان می‌دهند و برای آماده کردن جریان مصاحبه وقت کمی می‌گذارند. از حالا تا آخر عمرتان نتایجی که از استخدام می‌گیرید، رابطه‌ی مستقیمی دارد با وقتی که برای استخدام می‌گذارید. اگر با خودتان عهد کنید که بهترین داوطلبان را پیدا کنید، به احتمال زیاد موفق می‌شوید. اما اگر منتظر بمانید تا بخت و اقبال آن‌ها را به سمت شما بیاورد به احتمال زیاد از نتیجه‌ی استخدام مأیوس می‌شوید.

قبل از شروع، اول کار را تعریف کنید

آیا این شغل جدید است یا جای خالی کس دیگری را پُر می‌کنید؟ در هر دو حال قبل از آنکه استخدام را شروع کنید، باید دقیقاً بدانید معیارهایی برای ارزیابی داوطلب‌ها به‌کار می‌برید. هرچه نیازتان وضوح بیشتری داشته باشد، فرایند انتخاب راحت‌تر است و پیچیدگی کمتری دارد.

اگر این شغل جدید است، فرصت مناسبی است تا خصوصیات داوطلب آرمانی خود را مشخص کنید. یک شرح وظایف شغلی بنویسید که دقیقاً و کاملاً تمام وظایف و مسئولیت‌های حاصل از این شغل جدید را مشخص کند و همچنین مشخص کنید حداقل خصوصیات و تجربه‌ای که نیاز دارید چقدر است. اگر این شغل نیازمند مهارت و تخصص در برنامه‌ریزی به زبان ++C بود، بگویید، خجالت نکشید! اگر مهارت در برنامه‌نویسی به زبان ++C را در شرح وظایف شغلی نیاورید، نمی‌توانید متخصص

این کار را پیدا کنید. هرچه الآن وقت بیشتری بر تدوین شرح وظایف شغلی بگذارید، بعداً زحمت کمتری بر دوشتان خواهد بود.

اگر قرار است شخصی را برای شغلی انتخاب کنید که قبلاً کارمندی داشته است، شرح وظایف شغلی کنونی را با دقت بررسی کنید و در صورت لزوم تغییر بدهید. اینجا هم شرح وظایف شغلی باید دقیقاً منعکس‌کننده‌ی وظایف و نیازمندی‌های آن شغل باشد. وقتی برای یک شغل موجود کسی را استخدام می‌کنید، با یک لوح سفید شروع کرده‌اید. به‌طور مثال شاید با کارمند قبلی مشکل داشته‌اید، چرا که حاضر نمی‌شد وظایف جدید را قبول کند. مثلاً یادداشت‌برداری از جلسات پرسنلی یا پر کردن فرم‌های مخصوص. بسیار خوب، این وظایف را در شرح وظایف شغلی اضافه کنید و بعد استخدام را شروع کنید. بدین ترتیب توقعات خود را به‌وضوح بیان کرده‌اید و مجبور نیستید با کارمند جدید خود برای انجام کار سر و کله بزنید.

و سرانجام قبل از استخدام مطمئن شوید که شرح وظایف شغلی مورد نظرتان کاملاً دقیق، جدید و شامل اغلب خصوصیت‌های مهمی است که در کارمند جدید خود می‌جویید. بعد نکات مهم این شرح وظایف را سرتیتروار بنویسید تا در فرایند مصاحبه شما را هدایت کنیم. اگر تمام مدت به نیازهای آن شغل توجه داشته باشید، مطمئناً کارمند مطلوبتان را پیدا می‌کنید.



خلاصه کردن مواردی که باید در مصاحبه مطرح کنید، مزیت دیگری هم دارد. به راحتی می‌توانید دلیل عدم استخدام داوطلبی را که خصوصیات مورد نظر شما را ندارد، ثبت کنید. به این قسمت توجه زیادی داشته باشید. اگر روزی داوطلبی که استخدامش نکرده‌اید، از شما به دادگاه شکایت کند، از اینکه موقع استخدام و مصاحبه این نکات را یادداشت کرده‌اید، خیلی خوشحال خواهید شد.

پیدا کردن افراد مناسب



قلب هر کسب و کار، نیروی انسانی است. هرچه افرادی که برای شما کار می‌کنند بهتر باشند، کار شما بهتر خواهد بود. بعضی از افراد به‌دنیا آمده‌اند تا کار مشخصی را انجام دهند. شاید آن‌ها را بشناسید. مثلاً کسی که عاشق منشی‌گری است یا کسی که فروشندگی در ذاتش است. فکر کنید اگر تمام موقعیت‌های شغلی شرکت‌تان را بتوانید به افرادی بسپارید که آن کار در ذاتشان است، سازمان شما چه پیشرفتی خواهد کرد.



به همین ترتیب استخدام افراد نامناسب می‌تواند کار در سازمان را به تجربه‌ی نکبت‌باری تبدیل کند. تأثیرات منفی استخدام افراد نامناسب می‌تواند تا سال‌ها سازمان را بلرزاند.

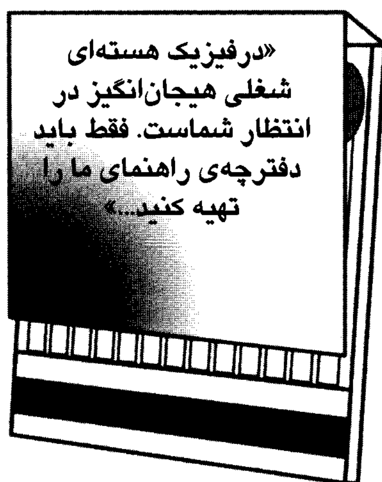
اگر به‌عنوان یک مدیر این مسئله را ندیده بگیرید، خطرش وجود دارد که کارمندان خوب خود را از دست بدهید. بسیار بر اهمیت استخدام افراد مناسب تأکید می‌کنیم. ترجیح می‌دهید چند ساعتی وقت بگذارید تا بهترین داوطلب را انتخاب کنید، یا ساعات بی‌شماری را صرف اصلاح یک کارمند مشکل‌ساز کنید؟

البته هرچقدر هم فرایند مصاحبه برای انتخاب بهترین داوطلب‌ها مهم باشد، اگر روش مناسبی برای جذب داوطلبان مناسب نداشته باشید، اصلاً مصاحبه‌ای در کار نخواهد بود. پس کجا می‌توانید داوطلبان مورد نظر خود را پیدا کنید؟

جواب سؤال ساده است. همه‌جا. مطمئناً بعضی از جاها بهتر از جاهای دیگر است. احتمالاً اگر آگهی استخدام را پشت قوطی کبریت چاپ کنید، نمی‌توانید کسی را داوطلب شغل مسئول آزمایشگاه رآکتور هسته‌ای پیدا کنید. اما هیچ وقت از پیش نمی‌توان دانست کجا می‌توانید برنامه‌نویس مناسب یا خبرنگار برجسته‌ای را پیدا کنید. که می‌داند؟ شاید شخص مورد نظر شما در حال کار برای رقیب شما باشد.



در قسمت‌های بعدی، برخی از بهترین راه‌ها برای یافتن داوطلبان مناسب کاری مطرح شده است. وظیفه‌ی شما این است که یک مجموعه برنامه‌ی استخدامی طراحی کنید که بتواند به استخدام افرادی که می‌خواهید منجر شود و برای این کار فقط به واحد کارگزینی‌تان تکیه نکنید. احتمالاً خود شما بهتر می‌دانید کجا می‌توانید افراد مورد نیازتان را پیدا کنید (امیدواریم به واحد کارگزینی برنخورد!).



شکل ۱ـ۵

این آگهی احتمالاً به استخدام کسی منجر نخواهد شد.

اول با دقت درون سازمان را بگردید: در بیشتر سازمان‌ها، اول باید در داخل سازمان به دنبال داوطلبان مناسب گشت. اگر وظیفه‌ی خود را در آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی خوب انجام داده باشید، احتمالاً داوطلبان زیادی خواهید داشت که برای شغل جدید مناسب‌اند. فقط اگر در داخل سازمان به نتیجه نرسیدید، به منابع دیگر رجوع کنید. انتخاب افراد از داخل سازمان هم ارزان‌تر است و هم آسان‌تر. و هم کارمندها شادتر می‌شوند؛ تعهدشان بیشتر می‌شود و نیازی ندارید تا فرد مورد نظر را از اول با سازمان آشنا کنید.

- ✓ **معرفی آشنایان:** می‌توانید با معرفی همکاران، هم‌صنف‌ها، دوستان، اقوام یا همسایه‌ها داوطلبان بسیار خوبی را پیدا کنید. چه چیز بهتر از اینکه کسی که می‌شناسید و به نظراتش احترام می‌گذارید و اعتماد دارید، کسی را به شما معرفی کند؟ با کمک فرد معرفی‌کننده دید بسیار خوبی نسبت به نقاط قوت و ضعف داوطلب پیدا می‌کنید، چیزی که از طریق آگهی شاید هرگز به شما منتقل نشود. وقتی در سازمان خود یک جای خالی دارید، مطمئن شوید که همه‌ی اطرافیان شما از این موضوع خبر دارند.
- ✓ **استخدام آزمایشی بنا به معرفی بنگاه‌های کاریابی:** استخدام موقت کارمندان برای یک دوره‌ی آزمایشی بسیار رایج شده است. وقتی به‌اجبار باید در یک دوره‌ی زمانی کوتاه شخصی را برای منظور خاصی استخدام کنید، بهترین روش، استخدام آزمایشی افراد از طریق بنگاه‌های کاریابی است. به این ترتیب دردسرتان کمتر است. وقتی فردی را به‌صورت آزمایشی استخدام می‌کنید، می‌توانید قبل از استخدام قطعی او را بسنجید. اگر نظر شما را تأمین نکرد، مشکلی ندارید؛ می‌توانید با بنگاه کاریابی تماس بگیرید و تقاضا کنید فرد دیگری را برای شما بفرستند و اگر هم از او خوشتان آمد که چه بهتر.
- ✓ **اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای:** برای بسیاری از مشاغل اتحادیه‌های ویژه وجود دارد. مثل سازمان نظام پزشکی برای پزشکان یا اتحادیه‌ی باربری برای کامیونداران. اغلب این اتحادیه‌ها، خبرنامه‌ها و نشریات حرفه‌ای مخصوص به خود را دارند. یکی از بهترین روش‌ها برای استخدام این است که در نشریه‌ی یا خبرنامه‌ی اتحادیه‌ی خودتان آگهی استخدام درج کنید. چرا که مخاطبان آن نشریه اغلب همان افراد مورد نظر شما هستند.
- ✓ **بنگاه‌های کاریابی:** بنگاه‌های کاریابی می‌توانند داوطلبان با کیفیات مورد نظر شما را پیدا و به شما معرفی کنند، که بخش عظیمی از کار غربال‌گری شما را انجام می‌دهند. البته برای مشاغل سطح پایین‌تر می‌توانید به بنگاه‌های کاریابی رجوع کنید. برای سطوح بالاتر شرکت باید به مراجع مهم‌تری رجوع کنید.



- ✓ **اینترنت:** هر روز تعداد بیشتری از شرکت‌ها برای استخدام پرسنل به اینترنت روی می‌آورند. قبلاً این روش بیشتر در میان دانشگاهیان مرسوم بود. صفحات وب به شما اختیار می‌دهد که اطلاعات نامحدودی از شرکت خود را اعلام کنید و پرسنل مورد نیاز خود را مشخص کنید. اینترنت ۲۴ساعته و هر روز بدون تعطیلی برقرار است.
- ✓ **آگهی استخدام:** آگهی‌های استخدام نسبتاً ارزان تمام می‌شود و همچنین پیام شـــما را به‌راحتی به انبوهی از داوطلبان بالقوه می‌رساند. می‌توانید در روزنامه‌های محلی یا روزنامه‌های پرتیراژ کشوری آگهی بدهید. البته مشکل آگهی استخدام این است که ممکن است صدها داوطلب بی‌صلاحیت برای شما درخواست استخدام بفرستند و مجبور شوید وقت زیادی برای بررسی آن‌ها بگذارید تا، اگر شـــد، یک نفر را از میان آن‌ها پیدا کنید؛ ولی خوب، وظیفه‌ی واحد کارگزینی و تأمین نیروی انسانی همین است دیگر!

می‌توانید بهترین مصاحبه‌گر دنیا باشید

شما چه‌جور مصاحبه‌گری هستید؟ آیا ساعت‌ها وقت صرف آماده کردن مصاحبه‌ی خود می‌کنید؟ آیا درخواست‌نامه‌ها و سوابق شغلی را با دقت بررسی می‌کنید؟ سؤال‌های خود را از پیش می‌نویسید و آن‌قدر روی آن‌ها کار می‌کنید که کاملاً مشخص و دقیق باشند؟ یا از آن مصاحبه‌گرهایی هستید که آن‌قدر گرفتارید که فقط وقتی به یاد سؤال‌ها می‌افتید که منشی‌تان به شما خبر می‌دهد که داوطلب بیرون دفترتان نشسته است؟

راز موفقیت در مصاحبه این اســت که به‌طور جدی برای آماده کردن خود پیش از مصاحبه وقت بگذارید. فکر کنید خودتان می‌خواهید استخدام شوید. مطمئناً از قبل خودتان را برای مصاحبه آماده می‌کنید. الآن هم همین کار را بکنید.

طرح سؤال‌های مناسب

مهم‌ترین بخش مصاحبه، سؤال‌های شما و پاسخ‌های متقاضی است. اگر سؤال درست طرح کنید جواب درست می‌گیرید، و سؤال‌های مبهم جواب‌های مبهم دریافت می‌کند که کمکی به شما نخواهد کرد. چطور سؤال‌های مناسب طرح کنید؟ می‌توانید تمام سؤال‌های مطرح شده در تمام مصاحبه‌ها را در چهار گروه زیر طبقه‌بندی کنید:

- ✓ **چرا به اینجا آمده‌اید؟** سؤال مهمی است. این شخص متقاضی برای چه زحمت مصاحبه با شما را به خود داده است؟ برای فهمیدن آن فقط یک راه

دارید: بپرسید. شاید فکر کنید مطمئناً متقاضی مایل است در شرکت شما استخدام شود، اما گاهی هم از جواب‌هایی که می‌گیرید، حیرت می‌کنید. اگر متقاضی اشتباهاً به‌جای نام شرکت شما نام یکی از رقبای شما را بر زبان آورد، احتیاط کنید.

- ✓ **فکر می‌کنید چه کار می‌توانید برای ما بکنید؟** نکته‌ی مهمی است. مطمئناً همه‌ی متقاضی‌ها شروع می‌کنند به تعریف از شخصیت برجسته، تجربه، اخلاق حرفه‌ای و عشقشان به‌کار گروهی. اما اغلب متقاضی‌ها در ذهن خود این سؤال را دارند: شرکت شما چه کار می‌تواند برای ما بکند؟ این سؤال اصلاً مورد نظر شما نیست. شما می‌خواهید بدانید متقاضی چه کاری می‌تواند برای شرکت شما بکند. بعضی از متقاضی‌ها هنوز مصاحبه شروع نشده، شروع می‌کنند به سؤال که حقوقشان و مزایایشان چقدر است، پاداش شب عید چقدر می‌دهید و غیره و البته اغلب این افراد بیکار می‌مانند.
- ✓ **شما چه‌جور آدمی هستید؟** به‌ندرت پیش می‌آید که یک متقاضی مطلقاً یک دیو یا یک فرشته باشد. اما فراموش نکنید که باید روزها و ساعت‌های بسیاری را با فردی که استخدام می‌کنید بگذرانید. باید شخصی را استخدام کنید که در طول ماه‌ها و سال‌های همکاری آینده بتوانید از همنشینی با او لذت ببرید. همچنین به مسائل جزئی‌تری هم توجه دارید: آیا متقاضی صادق و شریف است؟ آیا در مورد ساعت‌های کاری، مسئولیت‌پذیری و مسائل دیگر با شما هم‌نظر است؟ آیا می‌توانید به او اتکا کنید؟
- ✓ **آیا وسعمان به پرداخت حق‌الزحمه‌ی شما می‌رسد؟** هیچ فایده‌ای برای شما ندارد متقاضی آرمانی خود را پیدا کنید، بعد در پایان مصاحبه موضوع حقوق مطرح شود و متوجه شوید سطح توقع شما با هم کاملاً تفاوت دارد. فراموش نکنید پایه‌ی حقوقی که برای یک کارمند تعیین می‌کنید، فقط بخشی از هزینه‌هایی است که برای او می‌کنید و هرکاری مزایای خودش را هم دارد. شاید نتوانید حقوق مورد نظر او را بپردازید، اما می‌توانید مزایای خوب، دفتر کار بهتر، اتاق اختصاصی، عنوان بالاتر یا کلید استفاده از سونای شخصی‌تان را به او بدهید.

بایدها در مصاحبه



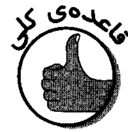
برای آماده شدن برای مصاحبه، فهرست زیر نکات مهم را در اختیار شما می‌گذارد:

- ✓ **صبح روزی که با متقاضی مصاحبه دارید، برگ درخواست استخدام و سوابق شغلی او را مطالعه کنید.** هرگز در حین مصاحبه برای اولین بار شروع به مطالعه‌ی سوابق شغلی متقاضی نکنید. چرا که هم کار ناپسندیده‌ای

است و هم باعث می‌شود نتوانید سؤال‌های مناسب را برای آن فرد طراحی کنید.

- ✓ **شـــرح وظایف شـــغلی مورد نظرتان را کاملاً و به‌دقت بررســی کنید.** آیا با تمام وظایف و نیازمندی‌های شـــغل مورد نظر آشنایید؟ اصلاً نباید به متقاضی وظایفی را در مصاحبه اعلام کنید که ربطی به شغل مورد نظرتان ندارد و همچنین نباید وظایفی را به او اعلام کنید و، بعد از استخدام، وظایف دیگری از او بخواهید. به‌خصوص در مورد مسئولیت‌های مهم.
- ✓ **سؤال‌های خود را قبل از مصاحبه چرک‌نویس کنید:** فهرستی از تجربه‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کلیدی که در متقاضی به‌دنبال آن‌ها هستید، تهیه و ســؤال‌های خود را بر مبنای آن تدوین کنید. البته ممکن است در مسیر مصاحبه سؤال‌هایی برای شما پیش بیاید که قبلاً پیش‌بینی نکرده‌اید. مانعی ندارد؛ البته تا زمانی که این سؤال‌ها بینش بیشتری نسبت به متقاضی در اختیار شما بگذارد.
- ✓ **ترتیبی بدهید که محیط مصاحبه برای هردوی شـــما راحت باشـــد.** متقاضی به هر حال تا حد زیادی بی‌قرار خواهد بود. اما لازم نیســـت شـــما هم بی‌قرار باشید. در اتاقی با تهویه‌ی مناسب و خصوصی مصاحبه کنید و نگذارید در طول مصاحبه مزاحم شما شوند. متقاضی اصلاً نباید تمرکز خود را بر مصاحبه از دست بدهد.
- ✓ **از قدرت‌نمایی در طول مصاحبه بپرهیزید.** اصلاً برای ایجاد برتری نسبت به متقاضی از ایجاد رعب و وحشت و قدرت‌نمایی استفاده نکنید. مصاحبه را دوستانه پیش ببرید.
- ✓ **یادداشـــت‌های زیادی بردارید.** موقع مصاحبه به حافظه‌ی خود تکیه نکنید. اگر قرار اســـت با بیشـــتر از دو نفر مصاحبه کنید، به‌راحتی نکات مهم در مورد هر فرد را از یاد می‌برید و به‌خصوص یادداشـــت‌های شـــما موقع ارزیابی و تصمیم‌گیری نهایی از میان متقاضیان به شما کمک خواهد کرد. در ضمن، وقتی یادداشـــت‌های خود را به رئیستان می‌دهید، خیلی خوشش می‌آید.

حالا دیگر مطمئنید سؤال‌های شما مهم‌ترین ابزار برای تشخیص صلاحیت متقاضی است. البته بد نیست قبل از مصاحبه، با کمی صحبت‌های فرعی، به متقاضی کمک کنید اضطرابش را از بین ببرد. اما گرفتن جواب سؤال‌هایتان از همه‌چیز مهم‌تر است. از سؤال کردن خسته نشوید. آن‌قدر بپرسید تا مطمئن شوید تمام اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در اختیار دارید.



یادداشت برداشتن را فراموش نکنید. از کشیدن تصویر چشم چشم دو ابرو یا ماشین‌های جدید روی کاغذ خـودداری کنید. نکات کلیدی گفته‌های متقاضی و واکنش او را نسبت به سـؤال‌هایتان یادداشت کنید. به‌طور مثال، اگر از متقاضی می‌پرسید چرا کار قبلی‌اش را ترک کرده و او به‌شـدت عصبی می‌شـود، حتماً باید این واکنش را یادداشت کنید. همچنین برداشت خود را از متقاضی بنویسید:

- ✓ کارمند درجه یک، بهترین انتخاب!
- ✓ تجربه‌ی عالی با مهارت‌های در حال رشد در محیط مشتری‌محور، بهترین داوطلب تا حالا!
- ✓ خدای من! انگار همین حالا یک تریلی ۱۸ چرخ از روی این بابا رد شده!

نبایدها در مصاحبه

اگر اصلاً مدیریت کرده باشید، حتماً می‌دانید ممکن است در طول مصاحبه به دام نیرنگ‌های متقاضی بیفتید و یا سؤال‌هایی مطرح کنید که شما را در موقعیت‌های خطرناک قرار دهد.

بعضی از نبایدهای مصاحبه کاملاً مشخص است. مثلاً نباید بعد از مصاحبه با متقاضی قرار بگذارید با هم به مهمانی بروید.



به مسـائل قانونی و حقوقی هم توجه داشته باشـید. ممکن است کارتان به دادگاه بکشد. از هرگونه تبعیض پرهیز کنید. مثلاً نمی‌توانید از متقاضی بپرسید که معلولیت جسـمانی دارد یا نه. در زیر، فهرست سؤال‌هایی آمده است که تحت هیچ شرایطی نباید بپرسید. چرا که ممکن است برایتان گرفتاری ایجاد کند.

- ✓ نژاد یا رنگ پوست متقاضی
- ✓ زادگاه و قومیت متقاضی
- ✓ جنسیت متقاضی
- ✓ وضعیت تأهل
- ✓ سابقه‌ی کیفری
- ✓ قد و وزن
- ✓ بدهی‌ها
- ✓ معلولیت جسمی



پنج گام در مصاحبه‌ی مؤثر

هر مصاحبه شامل پنج گام اصلی زیر است:

۱- به داوطلب خوش‌آمد بگویید.

به گرمی با داوطلب سلام و احوال‌پرسی کنید و کمی با او گپ بزنید تا راحت‌تر شود. معمولاً صحبت درباره‌ی آب و هوا یا اینکه آیا به‌راحتی نشانی محل کار شما را پیدا کرده، مرسوم است.

۲- شغل مورد نظرتان را برای او خلاصه کنید.

به‌طور خلاصه شغل مورد نظر را توضیح بدهید. بگویید دنبال چگونه فردی می‌گردید و روش مصاحبه‌تان چیست.

۳- سؤال‌های خود را مطرح کنید.

سؤال‌های شما باید مربوط به شغل مورد نظر، تجربه‌ی متقاضی، تحصیلات، و مسائل مرتبط دیگر باشد.

۴- نقاط قوت و ضعف متقاضی را پیدا کنید.

از متقاضی مستقیماً در مورد این مسئله سؤال کنید. جواب‌های او می‌تواند بسیار روشنگر باشد.

۵- مصاحبه را جمع‌بندی کنید.

به متقاضی فرصت بدهید تا هر اطلاعات دیگری را که ممکن است در تصمیم‌گیری به شما کمک کند، در اختیار شما بگذارد. از او تشکر کنید و بگویید تا چند وقت دیگر با او تماس می‌گیرید.

ارزیابی داوطلبان

می‌رسیم به بخش جالب استخدام. اگر کار خود را خوب انجام داده باشید، اکنون مجموعه‌ای بسیار خوب از داوطلبانی دارید که می‌توانید از میان آن‌ها انتخاب کنید. جست‌وجوی خود را محدود به بهترین انتخاب‌ها کرده‌اید و با بهترین انتخاب‌ها مصاحبه کرده‌اید تا از نزدیک با قابلیت و صحت ادعاهای آن‌ها آشنا شوید. اما قبل از گرفتن تصمیم نهایی به اطلاعات دیگری هم احتیاج دارید.

بررسی صحت ادعاها

عجب داوطلبی! شاید متعجب شوید که این کارمندِ آینده‌ی شما برخلاف ادعایش هرگز به دانشگاه نرفته است، یا هرگز مدیر مالی یک شرکت چندملیتی نبوده است، یا کارفرمای قبلی‌اش اصلاً از کار او راضی نبوده است.

سوابق شغلی و مصاحبه، ابزارهای مهمی است. اما بررسی صحت ادعاهای متقاضی برای اینکه بفهمید آیا این فرد واقعاً همان فردی است که می‌گوید، بسیار مهم است. هرگز کارمند جدیدی را بدون بررسی سوابق و مراجعه به معرف‌های او استخدام نکنید.



از بررسی ادعاها دو هدف دارید. اول تأیید اطلاعاتی که متقاضی در اختیار شما گذاشته و دوم یافتن اشراف بیشتر نسبت به اخلاقیات و نحوه‌ی کار متقاضی در محیط کار. وقتی با معرف یا مرجعی تماس می‌گیرید، سؤال‌هایتان را محدود به مسائل کاری کنید و سؤال‌های فرعی نپرسید.

- ✓ **مدرک تحصیلی:** متأسفانه بسیاری از متقاضیان در مورد سوابق تحصیلی خود اغراق می‌کنند. اگر با بررسی مدرک آن‌ها متوجه شوید که دروغ گفته‌اند، باید به تمام اطلاعات دیگرشان هم شک کنید و دلیلی ندارد تحقیقتان را ادامه بدهید.
- ✓ **تماس با کارفرماهای کنونی و سابق:** البته بسیاری از کارفرماها از دادن اطلاعات اکراه دارند. اما امتحان کنید. هرچه اطلاعات بیشتری به‌دست آورید، به نفع شماست.

بررسی یادداشت‌ها

حتماً موقع مصاحبه یادداشت برداشته‌اید، مگر نه؟ حالا وقت آن است که یادداشت‌ها را بیرون بیاورید و مرور کنید. مجموعه‌ی اطلاعاتی را که در مورد هر داوطلب دارید یکی یکی بررسی و با معیارهای از پیش تعیین‌شده‌تان مقایسه کنید. نگاهی به سوابق شغلی داوطلب، یادداشت‌هایتان و نتایج تحقیقات‌تان بیندازید. آیا می‌توانید برنده‌ها را از بازنده‌ها مشخص کنید؟ داوطلب‌ها را به سه گروه تقسیم کنید.

- ✓ **برنده‌ها:** این داوطلب‌ها مطمئناً بهترین انتخاب شما هستند. در استخدام آن‌ها تردید نکنید.
- ✓ **برنده‌های بالقوه:** در مورد این داوطلب‌ها به‌دلیل خاصی تردید وجود دارد. شاید به‌اندازه‌ی داوطلبان دیگر تجربه ندارند یا شاید از برخوردشان خوشتان نیامده باشد. نه آشکارا برنده‌اند و نه آشکارا بازنده. اگر نتوانسته‌اید از میان گروه برنده‌ها کسی را استخدام کنید، بعد از تحقیقات بیشتر در مورد این داوطلب، می‌توانید به استخدام او فکر کنید.
- ✓ **بازنده‌ها:** این داوطلب‌ها را مشخصاً نمی‌توانید بپذیرید. امکان استخدام آن‌ها وجود ندارد.

شروع دور دوم یا سوم

وقتی مدیر گرفتاری باشید، مجبورید کارها را هرچه سریع‌تر انجام بدهید و وسوسه می‌شوید برای رسیدن به اهدافتان میان‌بُر بزنید. انگار همه‌ی کارها را باید دیروز انجام می‌دادید، یا شاید هم پریروز. آدم هیچ وقت به اندازه‌ای که دلش می‌خواهد برای انجام یک کار یا پروژه وقت ندارد. شاید ده‌ها پروژه منتظر شماست و وقت‌تان قیمت دارد. قیمت وقت شما موقعی بیشتر می‌شود که یک جای خالی در سازمان دارید و باید همین حالا آن را پر کنید.



استخدام موضوعی است که نمی‌توانید در آن میان‌بُر بزنید. پیدا کردن بهترین داوطلب برای جاهای خالی‌تان کاری است که باید حتماً وقت و منابع زیادی را در آن سرمایه‌گذاری کنید. آینده‌ی شرکت شما به آن بستگی دارد. ممکن است مجبور شوید برای تصمیم‌گیری و انتخاب داوطلب مصاحبه‌ها را چند بار تکرار کنید. در این روش مصاحبه‌های اولیه را مدیران زیردست شما یا واحد نیروی انسانی انجام می‌دهند. متقاضیانی که از این مرحله می‌گذرند، برای مصاحبه با یک مدیر سطح بالاتر معرفی می‌شوند و سرانجام دو یا سه نفر از بهترین داوطلبان با عالی‌ترین مدیر سازمان مصاحبه خواهند کرد.

تصمیم‌گیری در مورد تعداد مصاحبه و سطح آن به شغل مورد نظر شما هم بستگی دارد. اگر این شغل آسان است یا در سطوح پایین شرکت قرار دارد، یک مصاحبه‌ی تلفنی ساده هم می‌تواند بهترین داوطلب‌ها را مشخص کند. اما اگر کار پیچیده است یا در سطوح بالای سازمان قرار دارد، شاید تعیین بهترین داوطلب نیازمند چندین دور مصاحبه باشد.

بهترین را انتخاب کنید و دیگران را رها کنید

در مرحله‌ی ارزیابی، بازنده‌ها را حذف کردید. حالا باید گروه برنده‌ها و برنده‌های بالقوه را درجه‌بندی کنید. بهترین داوطلب در گروه برنده‌ها، اولین انتخاب شماست و بعد به‌ترتیب همه را درجه‌بندی می‌کنید. اگر کار خود را دقیق و درست انجام داده باشید، در این مرحله بهترین داوطلب‌ها مشخص شده‌اند.

قدم بعد این است که گوشی تلفن را بردارید و به انتخاب اول خود کار را پیشنهاد کنید. وقت را تلف نکنید. ممکن است این فرد ایده‌آل با شرکت‌هایی دیگری هم مصاحبه کرده باشد. خیلی شرم‌آور است که این همه وقت برای پیدا کردن بهترین شخص

بگذارید و بعد پی ببرید که او قبلاً در شرکت رقیب شما استخدام شده است. اگر با انتخاب اول خود به توافق نرسیدید، سراغ انتخاب دومتان بروید و به همین ترتیب تا پایان فهرست پیش بروید. در زیر، برای درجه‌بندی داوطلب‌ها و تصمیم‌گیری نهایی راهنمایی‌هایی ارائه کرده‌ایم.

هدفمند عمل کنید

گاهی ممکن است بعضی از داوطلب‌ها را ترجیح بدهید، اما نه به‌خاطر تجربه یا توانایی‌شان، بلکه به‌خاطر ظاهر یا جذابیت شخصی‌شان، و این گرایش گاهی می‌تواند نقاط ضعف این افراد را از چشم شما دور نگه دارد؛ در حالی که یک داوطلب باصلاحیت‌تر، که فقط خیلی جذاب نیست، از قلم بیفتد.

هدفمند عمل کنید. به شغل مورد نظرتان فکر کنید و به مهارت‌ها و خصوصیات لازم برای انجام آن. آیا داوطلبان شما این مهارت‌ها و خصوصیات را دارند؟



تحت تأثیر قیافه‌ی ظاهری، آرایش مو یا عطر و ادکلن گران‌بهای متقاضیان قرار نگیرید. این‌ها هیچ ربطی به قابلیت‌های کاری آن شخص ندارد. اطلاعات مورد نیازش در سوابق شخصی، یادداشت‌های مصاحبه و تحقیقات شما وجود دارد.

تبعیض قائل نشوید

تبعیض هم زشت است و هم غیرقانونی. استعداد مرز ندارد، رنگ و نژاد و جنسیت هم نمی‌شناسد.

به دل خود اعتماد کنید

گاهی نمی‌توانید بین دو داوطلب با خصوصیات مشابه تصمیم بگیرید. یا در مورد داوطلبی که در مرز قرار دارد شک دارید. در اینجا تمام اطلاعات عینی را بررسی کرده‌اید. اما هنوز به یک برنده‌ی قطعی نرسیده‌اید. چه باید بکنید؟



به آوای درونتان گوش بدهید. وقت آن است که به قلب و احساس و اشراق خود اعتماد کنید. چه احساسی دارید؟ دو نفر خصوصیاتی مشابه درست مثل هم دارند. اما احساس می‌کنید یکی‌شان بهتر است. او را انتخاب کنید. هرچند باید هدفمند و عینی عمل کنید، در اینجا باید به ذهن و دل خود میدان بدهید؛ اما نه قبل از این.

اگر باز هم تردید دارید، شیر یا خط بیندازید. اگر از نتیجه‌ی شیر یا خط خوشحال شده‌اید، شخص برنده را انتخاب کنید. اگر از نتیجه‌ی شیر یا خط ناراضی هستید، معلوم است که از آن یکی خوشتان می‌آید.

بعد از مذاکره

اگر خدای نکرده نتوانستید از فهرست برنده‌ها کسی را استخدام کنید چه؟ موقعیت سختی است. اما هیچ کس نگفته که مدیریت آسان است. نگاهی به برندگان بالقوه بیندازید. نفر اول این فهرست چه چیزی کم دارد تا برنده بشود؟ اگر جواب صرفاً گذراندن یکی دو دوره‌ی آموزشی باشد، توجه جدی به این داوطلب بکنید و در ذهن داشته باشید که بعد از استخدام باید او را برای گذراندن این دوره‌ها بفرستید. ممکن است با کمی تجربه بتوانند به گروه برنده‌ها ملحق شوند. فکر کنید آیا تجربه کنونی‌شان برای شروع کفایت می‌کند تا در حین کار تجربه‌ی کافی به‌دست آورند؟

اگر حتی در گروه برندگان بالقوه، شخص مورد نظرتان را پیدا نکردید، پس صرفاً به‌خاطر اینکه جای خالی را پر کنید، کسی را استخدام نکنید. این اشتباه بزرگی است. استخدام بسیار راحت‌تر از اخراج است. یک استخدام ناموجه می‌تواند تأثیر بسیار بدی بر همکاران، مشتریان و سازمان بگذارد و جبران آن سال‌ها وقت و هزینه‌ی زیادی می‌برد. از آن گذشته ممکن است به اعتبار شما هم لطمه بزند. در این مواقع می‌توانید شغل مورد نظرتان را دوباره تعریف بکنید، یا کارمندان کنونی‌تان را دوباره بررسی کنید. یا شخصی را به‌صورت موقت استخدام کنید تا کارکرد او را در عمل بسنجید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

برای استخدام یک فرد تازه، قبل از همه، کجا باید بگردید؟

الف: آگهی روزنامه

ب: داخل سازمان خودتان

پ: به رقبا تلفن می کنید.

ت: دم در شرکت‌تان یک آگهی می چسبانید.

کار بیشـــتری بر ســـرش می‌ریزند (و کارمند «ب» با کار کمتر دردسر کمتری هم دارد) اصلاً خوشـــش نمی‌آید و اگر دســـتمزد این دو کارمند یکی باشد، وضع از این هم بدتر می‌شود.



اگر اجازه دهید این وضع ادامه یابد، تمام کارمندان برجسته‌تان به این نتیجه می‌رسند که به نفعشـــان نیست بهترین کار خود را بکنند. یا شما را ترک می‌کنند و به‌جایی می‌روند که قدر زحمات آن‌ها را بدانند، یا به‌کارمندهای متوســـط تبدیل می‌شوند. چرا که برای شما مهم نیست.

انگیزه‌بخشی شکلاتی

وقتی همه را یکسان تشویق می‌کنید، مثلاً افزایش حقوق یکسان، تشویق همگانی و یا حتی گذاشـــتن وقت یکسان برای همه، می‌شود انگیزه‌بخشی شکلاتی. هرچند ممکن است اول منصفانه به نظر بیاید، اصلاً منصفانه نیست.



هیچ چیز غیرمنصفانه‌تر از برخورد برابر با کارمندان نابرابر نیست.



مدیر یک کارخانه‌ی بزرگ در کالیفرنیا تصمیم گرفت با مهربانی، شب کریسمس به تمام کارمندانش یک بوقلمون هدیه بدهد. تا این‌جایش خوب به‌نظر می‌رسد. مشکل این‌جاست: بعضی از کارمندها متوجه شدند که بوقلمون آن‌ها از بوقلمون همکارانشان کوچک‌تر اســـت. کار اعتراض به مدیریت کشید. این کارمندها فکر کردند که مدیر خواسته با دادن بوقلمون کوچک‌تر آن‌ها را تنبیه کند.

البته نمی‌شـــد به این سوء تفاهم ادامه داد. سال بعد به فروشنده‌ی بوقلمون دستور دادند که تمام بوقلمون‌ها باید هم‌وزن باشند. متأسفانه فروشنده اعلام کرد خداوند بر خلاف شـــایعات، تمام بوقلمون‌ها را هم‌وزن و هم‌قیافه خلق نمی‌کند. مدیر که با معضلـــی روبه‌رو شـــده بود، به‌همراه هر بوقلمون نامـــه‌ای به‌کارمندها داد که: «وزن بوقلمون شما ربطی به‌کارایی شما در سال گذشته ندارد.»

اعتراض ادامه یافت و وضع بدتر شـــد. بعضی کارمندها گفتند که باید بین گوشـــت بوقلمون و چیز دیگر حق انتخاب داشته باشند، دیگران یک سبد میوه می‌خواستند و همین‌طور تا آخر. با گذشت سال‌ها، مدیر ناچار شد یک مسئول رسیدگی به امور بوقلمون استخدام کند! و سرانجام اصلاً برنامه‌ی اهدای بوقلمون را متوقف کند، چرا که پی بردند بعضی از کارمندها بوقلمون‌ها را از جعبه بیرون می‌آورند و دور می‌اندازند و جعبه را پر از وسایل متعلق به شرکت می‌کنند و یواشکی به خانه می‌برند.

آیا شرکت به هدف پاداش مساوی برای همه رسید؟ البته نه. برنامه‌ی اهدای بوقلمون هزینه‌ی هنگفتی داشت، اما نه تنها کارایی و اخلاق حرفه‌ای کارمندها را تقویت نکرد، مشکلات زیادی هم برای مدیریت به‌وجود آورد.



مهم‌ترین اصل مدیریت در جهان را فراموش نکنید. با یک دست می‌گیرید و با یک دست می‌دهید. قبل از تدوین نظامی برای پاداش دادن به‌کارمندها، اول مطمئن شوید که می‌خواهید به چه رفتارهایی پاداش بدهید و پاداش‌ها را مطابق با آن رفتارها تعیین کنید.



بعد از تدوین نظام پاداش‌دهی، هر چند وقت یک بار بررسی کنید و ببینید آیا نتایج مورد نظر شما را می‌دهد؟ اگر نه، نظام را تغییر دهید.

چه چیزی به‌کارمندها انگیزه می‌دهد؟

می‌خواهیم راز بزرگی را به شما بگوییم. این راز کلید انگیزه بخشیدن به‌کارمندها و وادارکردن آن‌ها به‌کاری است که می‌خواهید. راز بزرگ ما این است :



چیزی که به بعضی کارمندها انگیزه می‌دهد، لزوماً به همه‌ی کارمندها انگیزه نمی‌دهد.

به عبارت دیگر، هیچ نسخه‌ی واحدی برای انگیزه بخشیدن به‌کارمندها وجود ندارد. هر کارمند عامل انگیزه‌بخش منحصر به‌فرد خود را دارد و شغل شما یافتن این عامل است. هرچند ساده به نظر می‌رسد، یافتن این عامل‌های انگیزه‌بخش آن‌قدرها هم آسان نیست؛ چرا که بعید است کارمندتان وارد اتاقتان شود، جلوی شما بنشیند و به شما اطلاع بدهد که چه چیزی به او انگیزه می‌بخشد. شمایید که باید دقیقاً این عامل را در تک تک کارمندانتان پیدا کنید.



ساده‌ترین راه برای پی بردن به روش انگیزه بخشیدن به‌کارمندها، پرسیدن از آن‌هاست. مدیران اغلب فکر می‌کنند کارمندها فقط پول می‌خواهند و بعد تعجب می‌کنند وقتی پی می‌برند که کارمندهایشان چیزهای دیگری می‌خواهند؛ مثلاً می‌خواهند کسی قدر کارشان را بداند، اختیار بیشتر داشته باشند، اجازه‌ی تصمیم‌گیری داشته باشند یا ساعت‌کاری‌شان انعطاف‌پذیرتر باشد. شاید این عوامل بسیار مؤثرتر از پول نقد باشد.

شما مدیرید، می‌خواهید دریابید چه چیزی به‌کارمندهایتان انگیزه می‌دهد و از این اطلاعات برای تدوین برنامه‌ی تشویق و پاداش استفاده کنید. پیش از شروع، به عوامل زیر توجه کنید.

- ✓ اول، یک محیط پشتیبان برای کارمندها فراهم کنید.
- ✓ بعد، برنامه‌تان را برای طراحی و استقرار نظام تشویق و پاداش مشخص کنید.
- ✓ سرانجام، آماده‌ی ایجاد تغییرات در این برنامه باشید؛ چرا که بعضی از برنامه‌های شما ممکن است مؤثر واقع نشود.

ایجاد محیط پشتیبان

از دهه‌ی نود به بعد، انگیزه‌بخشی دیگر یک نظام استبدادی نیست. هر روز دنیای کسب و کار و فناوری در حال تغییر است و رقابت هم روز به روز بیشتر می‌شود. بنابراین دیگر مدیرها همه‌چیز را در مورد همه‌کار نمی‌دانند و بعضی وقت‌ها تخصص کارمند در زمینه‌ی خاصی از مدیرش بیشتر است و مدیر نمی‌تواند بگوید: «یا کار را به روشی که من می‌گویم انجام می‌دهید، یا می‌روید.»

مدیران خلاق به‌جای آنکه از قدرت حاصل از موقعیتشان برای انگیزه دادن استفاده کنند، باید از قدرت ایده‌هایشان استفاده کنند. به‌جای تهدید و تحقیر، باید فضایی ایجاد کنند که پشتیبان کارمندها باشد و به خلاقیت اجازه‌ی ظهور دهند:



به روش‌های زیر می‌توانید یک محیط کار پشتیبان ایجاد کنید.

- ✓ **به‌کارمندها احساس امنیت بدهید.** آیا کارمندهای شما برای گفتن خبرهای بد هم به‌اندازه‌ی خبرهای خوب راحت‌اند یا از شما می‌ترسند؟ اگر پاسختان منفی است، هنوز محیط پشتیبانی واقعی برای کارمندها ایجاد نکرده‌اید. هر کس ممکن است اشتباه کند، یاد گرفتن یعنی همین. اگر کارمندهای باانگیزه می‌خواهید، به آن‌ها امنیت بدهید تا بتوانند بد و خوب را با هم به شما منتقل کنند. بنابراین نباید بابت هر اشتباهی که می‌کنند، آن‌ها را تنبیه کنید. حداقل ممنون باشید که دارند کاری می‌کنند.
- ✓ **راه‌های ارتباطی را باز بگذارید.** برای موفقیت نهایی سازمان و انگیزه یافتن کارمندها ضروری است که تمام کارمندها بتوانند آزادانه و صادقانه با هم ارتباط برقرار کنند. برقراری سریع و مؤثر ارتباط و تبادل اطلاعات در یک سازمان چیزی است که می‌تواند آن را از سازمان‌های رقیب متمایز کند. کارمندهایتان را تشویق کنید که حرف بزنند، پیشنهاد بدهند و حتی موانع سازمانی را زیر پا بگذارند؛ موانعی که آن‌ها را از هم جدا می‌کند.

- ✓ **احترام و اعتماد متقابل ایجاد کنید.** وقتی به‌کارمندی اعتماد می‌کنید و به او احترام می‌گذارید، به او انگیزه می‌بخشید. امروزه مدیرها کارمندها را در فرایند تصمیم‌گیری دخیل می‌کنند و بدین ترتیب، هم به نظرات تازه و راه حل‌های جدید دست می‌یابند و هم روحیه، وفاداری و تعهدپذیری کارمندها را افزایش می‌دهند. شرط می‌بندم مسئول فروش ما می‌تواند راه حل مناسبی برای این مشکل پیدا کند.
- ✓ **بزرگ‌ترین دارایی خود را رشد دهید. یعنی نیروی انسانی‌تان را.** اگر نیازهای کارمندها برآورده شود، نیازهای سازمان برآورده می‌شود. کارمندانتان را به چالش بطلبید تا مهارت‌ها و دانش خود را افزایش دهند و در عین حال امکانات لازم برای این رشد را در اختیارشان بگذارید. به پیشرفت مثبت آن‌ها توجه کنید و هر وقت توانستید این پیشرفت را تشویق کنید و برای آن پاداش در نظر بگیرید.

باید برنامه‌ای داشته باشید



کارمندان باانگیزه تصادفی به‌وجود نمی‌آیند. باید برای تقویت رفتار مورد نظرتان برنامه‌ای داشته باشید. عموماً امید به کسب پاداش، بیشتر از ترس از تنبیه، قدرت انگیزه‌بخشی دارد. بنابراین یک نظام تشویق و پاداش برنامه‌ریزی‌شده برای ایجاد یک محیط کار پرانگیزه لازم است. در زیر نکاتی برای تدوین برنامه‌ی تشویق و پاداش ارائه شده است.

- ✓ **پاداش‌ها را به اهداف سازمانی پیوند بدهید.** پاداش باید رفتاری را که منجر به رسیدن به یک هدف سازمان می‌شود، تقویت کند. ساختار پاداش باید به‌شکلی باشد که میزان رفتار مطلوب را افزایش و میزان رفتار نامطلوب را کاهش دهد. پس رفتارهای مطلوب و نامطلوب را تعریف کنید (با توجه به اهداف سازمان).
- ✓ **پارامترها و روش کار را تعریف کنید.** بعد از اینکه رفتارهایی را، که مایلید تقویت کنید، مشخص کردید، باید خصوصیات نظام تشویق و پاداش را مشخص و قواعدی وضع کنید که روشن باشد و همه‌ی کارمندها آن‌ها را بفهمند. مطمئن شوید که این اهداف مورد تشویق دست‌یافتنی است و تمام کارمندها امکان دریافت پاداش را دارند. یعنی مثلاً این‌طور نیست که فروشنده‌ها پاداش نگیرند و کارمندهای دفتری فرصتی برای دریافت پاداش نداشته باشند.

- ✓ **تعهد و پشتیبانی کارمندها را جلب کنید.** باید نظام تشویق و پاداش را به‌کارمندها اطلاع بدهید. این کار را می‌توانید در جلسات گروهی انجام دهید. حتی بهتر است برنامه‌ی تشویق و پاداش را با کمک و دخالت خود کارمندها تدوین کنید.
- ✓ **مؤثر بودن برنامه‌ی خود را بسنجید.** آیا برنامه‌ی تشویق و پاداش شما دارد نتیجه می‌دهد؟ اگر نه، آن را دوباره مرور کنید و مطمئن شوید رفتارهایی که تشویق می‌کنید با پاداش مورد نظر سازگار است. حتی موفق‌ترین برنامه‌های تشویق و پاداش در طول زمان تأثیر خود را از دست می‌دهد؛ چرا که کارمندها پس از مدتی این پاداش را حق خود می‌دانند. برنامه‌ی خود را به‌روز کنید. هر چند وقت یک بار پاداش‌هایی را که جذابیت خود را از دست داده کنار بگذارید و پاداش‌های جدیدی در نظر بگیرید.

به چه چیزی پاداش بدهید

بیشتر مدیران به‌اشتباه پاداش می‌دهند. یا اصلاً پاداش نمی‌دهند. این رفتار منجر به بحران‌های شدیدی در کسب و کار امریکا شده بود. به آمارهای زیر توجه کنید.

- ✓ در شرکت‌های امریکایی فقط ۳ درصد کارمندان باسابقه، حقوقی بالاتر از حقوق پایه‌ی قانونی می‌گیرند.
- ✓ ۸۱ درصد از کارگران امریکا در قبال افزایش کارایی خود پاداشی نگرفته‌اند.
- ✓ ۶۰ درصد از مدیران امریکایی در قبال افزایش کارایی خود پاداش نگرفته‌اند.



پس در قبال چه باید پاداش داد؟ خیلی از وقت‌ها به‌کارمندها فقط بابت حضور در محل کار پاداش می‌دهند ولی بابت حضور در محل کار فقط باید به‌کارمند حقوق داد نه پاداش.

برنامه‌ی پاداش‌دهی فقط باید کارایی کارمند را تشویق کند نه چیز دیگر.

ممکن است فکر کنید تشویق کارایی بی‌انصافی باشد در حق کارمندانی که زیاد مستعد یا باهوش نیستند. به هر حال آدم‌ها یک‌جور نیستند. اما واقعیت این است که هر کس فارغ از هوش، استعداد یا خلاقیت می‌تواند کارایی خود را بالا ببرد.

فرض کنید کارمند «الف» می‌تواند صد قطعه در ساعت تولید کند و در تمام روز این عدد را ثابت نگه می‌دارد. کارمند «ب» از هر ساعت ۷۵ قطعه شروع می‌کند و آن را به ۸۵ قطعه در ساعت می‌رساند. چه کسی را باید تشویق کنید؟ کارمند «ب». این مثال نشان می‌دهد به چه چیزی باید پاداش دهیم. به تلاشی که کارمند برای افزایش کارایی خود نشان می‌دهد، نه برای ماندن در یک سطح (حتی اگر سطح بسیار خوبی باشد).

در زیر مثال‌هایی از معیارهای کارایی آمده است، که هر مدیر باید تشخیص دهد و تشویق کند. باید معیارهای سازمان خود را تعریف کنید. فراموش نکنید که فقط حضور در محل کار نباید پاداش داشته باشد.

- ✓ کاهش نقص قطعات از ۲۵ در هزار به ۱۰ در هزار
- ✓ افزایش فروش سالآنه به میزان ۲۰ درصد
- ✓ بهبود بایگانی و نظام اداری برای تسریع کار
- ✓ هزینه کردن فقط نود درصد بودجه‌ی پیش‌بینی‌شده
- ✓ توزیع مکاتبات داخلی در مدت یک ساعت (قبلاً یک ساعت و نیم بوده).

با جنبه‌های مثبت شروع کنید



همان‌طور که در اول این فصل اشاره کردیم، احتمال اینکه با تأکید بر دستاوردهای مثبت کارمندها آن‌ها را تشویق به عملکرد بهتر کنید، بیشتر از آن است که در کارهایشان به‌دنبال اشتباه بگردید و نتایج منفی آن‌ها را مبنای تنبیه بگذارید. اما هنوز هم بسیاری از مدیران عادت دارند به‌جای تمجید از موفقیت‌های کارمندها نیروی خود را بر تصحیح اشتباهات آن‌ها بگذارند.

در مطالعه‌ای جدید، پنجاه و هشت درصد از کارمندها گزارش دادند که به‌ندرت به‌خاطر کار خوب از مدیرانشان کلمه‌ی متشکرم را شنیده‌اند. همین کارمندان این تشکر شفاهی را مهم‌ترین عامل تشویق‌کننده‌ی خود می‌دانستند. تشکر کتبی را عامل تشویق‌کننده‌ی دوم می‌دانستند و ۷۶ درصد از آن‌ها به‌ندرت نامه‌ی تشکر کتبی دریافت می‌کردند. همین قدرناشناسی مدیران، مهم‌ترین عامل ترک کار کارمندهاست.

سال‌ها مطالعات روان‌شناختی روشن کرده است که تقویت مثبت به‌دلایل متعدد مؤثرتر از تقویت منفی است. بدون اینکه وارد جزئیات تخصصی بشویم، می‌گوییم

تقویت مثبت به دو دلیل اصلی مؤثرتر است: ۱) تعداد رفتار مطلوب را افزایش می‌دهد. ۲) احساس خوبی در کارمندها ایجاد می‌کند.

از طرف دیگر تقویت منفی (تنبیه) ممکن است دفعات رفتار نامطلوب را کاهش دهد، اما به‌خوبی نمی‌تواند باعث بروز رفتار مطلوب شود. کارمندها به‌جای آنکه انگیزه پیدا کنند تا کار خود را بهتر کنند، به‌خاطر این انتقادهای مداوم سعی می‌کنند تا حد امکان از جلوی چشم مدیرهایشان فرار کنند.

از آن گذشته، تقویت منفی (به‌خصوص به‌شکلی که باعث تحقیر کارمند شود) به‌شدت احساس بدی در کارمندها ایجاد می‌کند و احتمال اینکه کارمند غمگین کارش را خوب انجام دهد بسیار کم است.



پیشنهادهای زیر می‌تواند در یافتن نکات مثبت در کارمندها و تقویت رفتار مطلوب در آن‌ها به شما کمک کند.

- **تردید خود را به نفع کارمندها به‌کار ببرید.** واقعاً فکر می‌کنید کارمندهای شما می‌خواهند کارشان را بد انجام بدهند؟ هیچ‌کس نمی‌خواهد کارش را بد انجام بدهد، مگر آنکه قصد کارشکنی داشته باشد. شغل شما این است که به آن‌ها کمک کنید تا کارشان را خوب انجام بدهند و برای این کار بهتر است از آموزش بیشتر، تقویت روحیه و حمایت استفاده کنید، نه تنبیه و توبیخ.
- **نسبت به توانایی کارمندهای خود توقع بالایی داشته باشید.** اگر اعتقاد داشته باشید کارمند شما می‌تواند برجسته باشد، آن‌ها هم خیلی زود این اعتقاد را پیدا می‌کنند؛ کافی است به آن‌ها بگویید: «می‌دانم می‌توانی بهتر از این عمل کنی».
- **موقعی که کارمندهایتان دارند کارشان را خوب انجام می‌دهند، به سراغشان بروید.** بیشتر کارمندها بیشتر وقت‌ها کارشان را خوب انجام می‌دهند. مدیرها معمولاً علاقه دارند مُچ کارمندها را موقع اشتباه بگیرند. اما سعی کنید موقعی که کارشان را درست انجام می‌دهند مچشان را بگیرید و به آن‌ها بگویید که دارند کارشان را خوب انجام می‌دهند. بدین ترتیب هم رفتار مورد نظرتان را تقویت کرده‌اید، هم کار با خود را برای کارمند دلپذیر کرده‌اید.

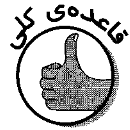
از کاه کوه بسازید

بسیار خوب، سؤال این است: «آیا باید به‌خاطر موفقیت‌های روزمره به‌کارمندها پاداش بدهید؟ یا باید پاداش را نگه دارید برای زمانی که موفقیت بسیار بزرگی به‌دست می‌آورند؟» جواب این سؤال در شیوه‌ی انجام کارهای روزانه‌ی همه‌ی ما نهفته است.

واقعیت مسلم این است که برای ۹۹/۹ درصد شاغل‌ها، کار شامل یک سلسله موفقیت بی‌وقفه و بی‌شکســت نیست. بخش اعظم کار فعالیت‌های روزمره و معمول است و کارمندها اغلب کارهای روزمره‌شــان را بی ســر و صدا و بی‌هیاهو انجام می‌دهند. یک روز کاری عادی برای یک مدیر، معمولاً شــامل یکی دو ساعت خواندن نامه‌ها و ایمیل‌ها، دریافت پیام‌های تلفنی و صحبت تلفنی یا حضوری با دیگران است. دو ساعت هم صرف جلسات یا صحبت با کارمندها و همکاران می‌شود. دو ساعت هم که صرف آماده کردن گزارش‌ها یا پُر کردن فرم‌ها می‌شود.

بنابراین در عمل یک مدیر وقت کمی دارد تا صرف تصمیم‌گیری‌هایی کند که می‌تواند مهم‌ترین تأثیر را بر سازمان داشته باشد. برای یک کارگر خط تولید احتمال دست یافتن به یک موقعیت چشم‌گیر از این هم کمتر است. اگر شغل یک کارگر این باشد که تمام روز موتورهای چمن‌زنی را مونتاژ کند (و کارش را هم خوب انجام دهد) چه باید بکند تا به چشم سرپرستش بیاید؟

همه‌ی این حرف‌ها برای این است که بگوییم موفقیت‌های بزرگ به‌ندرت پیش می‌آید و ربطی هم به‌موقعیت شما در سازمان ندارد. کار یعنی یک مجموعه دستاورد کوچک که در کنار هم دســتاوردهای بزرگ دارند. اگر بخواهید فقط به موفقیت‌های بزرگ کارمندها پاداش بدهید، باید خیلی صبر کنید.



بنابراین موظفید هم بــرای موفقیت‌هایی کوچک پاداش بدهید و هم موفقیت‌های بزرگ. ممکن است هدف بلندپروازانه‌ای برای کارمندهایتان تعیین کنید تا توانایی‌های آن‌ها را افزایش دهید و عزم و اراده‌ی آن‌ها را بیازمایید. اما یادتان باشد که تشویق کارمندها، زمانی که به ســمت هدفِ پیشروی می‌کنند، همان اندازه مهم است که وقتی سرانجام به هدف می‌رسیم.

پول مهم نیست (واقعاً می‌گوییم!)

شاید فکر کنید مهم‌ترین مشوق کارمندها پول است. البته هرکسی از دریافت پاداش نقدی یا افزایش حقوق خوشــحال می‌شود، ولی مشکل این است که پول مهم‌ترین عــامل انــگیزه‌بخش به‌کارمندها نیســت. دست‌کم نه به آن شکلی که اغلب مدیرها فکر می‌کنند.

دریافت پول یک حق است

پول برای کارمندها مهم است. باید صورت‌حساب‌ها را بپردازند، غذا و لباس بخرند، شب جمعه به سینما بروند، بنزین بزنند و هزینه‌های زندگی را تأمین بکنند. مردم

موقعی که می‌بینند درآمد کافی برای پرداخت هزینه‌های ضروری زندگی‌شان دارند، انگیزه هم پیدا می‌کنند. اما بعد از این که توانستند نیازهای پایه‌شان را برآورده کنند، پولِ بیشتر قدرت انگیزه‌بخشی خود را تا حدی از دست می‌دهد و مشوق‌های دیگر ــ اغلب غیر مادی ــ مهم‌تر می‌شوند.

بیشتر کارمندها پولی را که از محل کارشان دریافت می‌کنند (چه به‌شکل حقوق و چه به‌شکل پاداش نقدی) پرداخت منصفانه‌ای می‌دانند بابت زحمتی که برای سازمان می‌کشند. این روزها کارمندها دریافت پول را حق خود می‌دانند. اما قدردانی یک هدیه است و استفاده از آن به مدیر کمک می‌کند تا تمام تلاش کارمند را برانگیزاند.

وقتی که عامل مشوق را حق خود می‌دانند



کارمندهایی که به دریافت‌های پاداش نقدی سالآنه یا دوره‌ای عادت می‌کنند، خیلی زود این پاداش نقدی را بخشی از حقوق خود می‌دانند. پیتر زمانی در شرکتی کار می‌کرد که در آن هر سال مبلغ معادل ۱۰ درصد درآمد سالآنه‌اش به او پاداش می‌دادند. اولین بار که این پاداش را دریافت کرد، بسیار هیجان‌زده شد. انگیزه‌ی بالایی پیدا کرد و به شرکتش بسیار متعهد شد.

اما وقتی پیتر متوجه شد این پاداش یک اتفاق معمول سالآنه است، آن را بخشی از درآمد ثابت خود دانست. موقع برنامه‌ریزی این پاداش سالآنه را هم پیشاپیش هزینه می‌کرد و حتی مسافرت‌های تفریحی‌اش را در تاریخی تعیین می‌کرد که می‌دانست روز قبل به او پاداش می‌دهند و همین‌طور می‌شد.



اما اگر خدای نکرده، یک سال این پاداش را نمی‌دادند، یأس و خشم و دشمنی کارمند را دیوانه می‌کرد.



اغلب کارمندان مشوق‌های مالی و اقتصادی را به‌جای پاداش حق خود می‌دانند. ممکن است به‌خاطر کارایی استثنایی حقوق کسی را بالا ببرند، اما خیلی زود این افزایش حقوق یک حق قانونی می‌شود و اگر افزایش حقوق ندهید، فکر می‌کنند حقشان را خورده‌اید. پاداش‌های مادی دیگر آن تأثیر گذشته را به‌عنوان مشوق ندارد. کم تأثیری پول، به‌عنوان انگیزه‌بخش، هم خبر خوبی است هم خبر بدی است. خبر بد این است که بیشتر مدیرها بودجه‌ی زیادی را به برنامه‌های پاداش نقدی اختصاص داده‌اند، و این برنامه‌ها آن تأثیر را که انتظار می‌رفته به‌جا نگذاشته است. ما فکر می‌کنیم این بودجه را می‌توانید به‌شکل بهتری خرج کنید و حتی نتایج بهتری هم بگیرید.



خبر خوب این است. حالا که می‌دانید پول ابزار مؤثری نیست، می‌توانیم به ابزارهای مؤثر توجه کنیم و بهترین ابزارها هزینه‌ی بسیار کمی هم دارند.

امروز چه چیزی به‌کارمندها انگیزه می‌دهد

بنا به نظر دکتر جرالد گراهام، استاد دانشگاه ویچیتا، مهم‌ترین عوامل مشوق و انگیزه‌بخش در روزگار حاضر در زیر آمده است.

- ✓ **تشویق مستقیم از جانب مدیر:** بهترین حالت تشویق موقعی است که کارمند مستقیماً از سوی سرپرست یا مدیر خود تشویق می‌شود.
- ✓ **تشویق بر مبنای کارایی:** کارمندان مایل‌اند به‌خاطر کاری که انجام می‌دهند تشویق شوند. بنابراین، اساس مؤثرترین عوامل مشوق، کارایی شغلی است و نه عواملی که ربطی به‌کارایی ندارد، مثل حضور و غیاب، وضع ظاهر و یا قرعه‌کشی.

اما شما یک مدیر گرفتارید. پاداش نقدی برایتان راحت‌تر است. چرا که خیلی ساده سالی یک‌بار چکی می‌کشید و فکر می‌کنید این چک برای تمام سال وظیفه‌ی انگیزه‌بخشی را برای شما انجام می‌دهد. این قضیه‌ی تشویق مستقیم از طرف مدیر و تشویق بر مبنای کارایی خیلی پردردسر به‌نظر می‌آید! صریح باشید. اجرای یک برنامه‌ی پاداش و تشویق مؤثر بیشتر از یک برنامه‌ی بی‌حاصل وقت و زحمت می‌برد. اما همان‌طور که به شما نشان خواهیم داد بهترین پاداش‌ها بسیار ساده است و وقتی استفاده از آن‌ها را آموختید، به‌راحتی می‌توانید آن‌ها را بخشی از برنامه‌ی روزانه‌ی خود کنید. انگیزه‌بخشی روزانه، امروزه بخش مهمی از وظایف مدیریت محسوب می‌شود.



از یاد نبرید که قدردانی را نباید فقط برای مناسبت‌های ویژه بگذارید. کارمندان شما هرروز کارهای خوبی انجام می‌دهند. مُچ آن‌ها را موقع انجام کار خوب بگیرید و موفقیت‌شان را هر روز تشویق کنید.

عوامل زیر مشوق‌های بسیار خوبی هستند. اعمال آن‌ها آسان است و وقت بسیار کمی می‌گیرد:

- ✓ تبریک شفاهی یا کتبی به‌کارمند از طرف شخص شما (یعنی مدیر) به‌خاطر کاری که خوب انجام شده است؛
- ✓ قدردانی از کارمند در میان جمع توسط شخص خودتان (یعنی مدیر) به‌خاطر کاری که خوب انجام شده است؛

- ✓ برگزاری جلسات گروهی و عمومی برای جشن گرفتن هر موفقیت؛
- ✓ مرخصی تشویقی؛
- ✓ نظرخواهی از کارمندها و دخالت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری.

نکته



ده راه برتر برای انگیزه‌بخشی به کارمندها

۱- شخصاً، به‌صورت حضوری یا کتبی یا هر دو، از کارمند به‌خاطر کار خوبی که انجام داده تشکر کنید.

۲- با کمال میل وقت خود را در اختیار کارمندهایتان بگذارید تا مسائلشان را با شما در میان بگذارند.

۳- در فواصل زمانی کوتاه وضعیت کارایی کارمندها را به اطلاعشان برسانید و بعد کمکشان کنید تا کارایی‌شان را بالا ببرند.

۴- از کارمندانی که کارایی بالا دارند، قدردانی کنید و به آن‌ها پاداش بدهید و رتبه‌شان را بالا ببرید. با کارمندانی که کارایی پایین دارند طوری برخورد کنید که یا کارشان را بهبود ببخشند و یا ترک کار کنند.

۵- این اطلاعات را در اختیار کارمندان بگذارید که شرکت چگونه سود می‌برد یا زیان می‌کند، چه محصولاتی در پیش دارید و برای رقابت با رقبا چه خدمات و استراتژی‌هایی دارید. نقش هر کارمند را در برنامه‌ی کلی شرکت برای او توضیح بدهید.

۶- کارمندها را در تصمیم‌گیری دخالت بدهید، به‌خصوص در تصمیم‌هایی که بر خودشان تأثیر خواهد گذاشت. اگر آن‌ها را دخیل کنید تعهدپذیری آن‌ها را هم افزایش داده‌اید.

۷- به کارمندها این فرصت و امکان را بدهید تا رشد کنند و مهارت‌های جدید بیاموزند. تشویقشان کنید تا در کار خود بهترین باشند. به آن‌ها نشان بدهید که می‌توانید کمکشان کنید تا هم اهداف سازمان را تحقق ببخشند و هم اهداف خود را. با هر کارمند فضایی از شراکت ایجاد کنید.

۸- کاری کنید تا کارمندها احساس کنند صاحب کار خود و محیط کار خودشان هستند. این احساس مالکیت می‌تواند فقط نمادین باشد. مثلاً برای تمام کارمندها کارت ویزیت تهیه کنید، چه به آن‌ها احتیاج داشته باشند و چه نداشته باشند.

۹- محیط کاری باز، راحت و مفرح ایجاد کنید. نظرات، پیشنهادها و خلاقیت‌های جدید را تشویق کنید.

۱۰- موفقیت‌ها را جشن بگیرید: موفقیت شرکت یا یک واحد و حتی موفقیت یکی از اعضای شرکت را. برای جلسات و فعالیت‌های آزاد گروهی کارمندها وقت بگذارید. خلاق و سرزنده باشید.

کلید انگیزه‌ی کارمندها در دست شماست

تجربه‌ی ما حاکی از این اســت که انگیزه‌ی هر کارمند دست خودش است. مدیرها معمولاً فکر می‌کنند که بعضی از کارمندها به‌طور طبیعی رفتار خوبی دارند و بعضی دیگر ذاتاً بدرفتارند. برای تغییر رفتار کارمندها، کاری از دست مدیر برنمی‌آید.

هرچند ممکن اســت ســرزنش کارمند به‌خاطر رفتار غلطش راحت‌تر باشد، روش صادقانه برای برخورد با آن این اســت که خودتــان را در آینه نگاه کنید. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران بیشترین تأثیر را بر میزان انگیزه‌ی کارمندانشان دارند. آیا وقتــی کارمندها کار خوبی انجام می‌دهند، مدیر از آن‌ها قدردانی می‌کند؟ آیا مدیر محیط کاری دلپذیر و دلگرم‌کننده ایجاد کرده؟ آیا مدیر در سازمان این حس هدف مشــترک و کار گروهی را به‌وجود آورده؟ آیا کارمندها احســاس می‌کنند هم‌سطح مدیرانشان هستند؟ رفتار مدیرها با همه یکسان است؟ آیا مدیرها از تبعیض پرهیز می‌کنند؟ آیا برای شنیدن حرف‌های کارمندهایشان وقت می‌گذارند؟



در اغلب موارد شمایید که میزان انگیزه‌ی کارمندان خود را تعیین می‌کنید و موقع تشــویق و قدردانــی از کارمندها، خود شــما باید این کار را انجــام بدهید و پاداش منصفانه به آن‌ها بدهید.



موقع تشویق که می‌شود، حواستان باشد که کارمندها از اعانه خوشcompleteشان نمی‌آید و از تبعیض متنفرند. به کسی که کاری نکرده پاداش ندهید. با این کار هم سطح ارزش مورد تشویقتان را پایین می‌آورید و هم اعتبارتان را در نظر کارمندان دیگر از دست می‌دهید. اعتبار در میان کارمندان مهم‌ترین کیفیتی است که می‌توانید در خود رشد دهید. اگر آن را از دست بدهید، ممکن است همه‌چیز را از دست بدهید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

دو راه برتر برای انگیزه بخشیدن به کارمندها چیست؟

الف: تشویق و تنبیه

ب: ترس و تحقیر

پ: پول و باز هم پول

ت: مسخره کردن و تحقیر در میان جمع

مهم‌ترین اصل مدیریت در جهان چیست؟

الف) نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود.

ب) تفرقه بنداز و حکومت کن.

پ) با یک دست می‌گیرید و با یک دست می‌دهید.

ت) ارزان بخرید، گران بفروشید.

فصل ۷

موقع تردید، مربی‌گری کنید

در این بخش

- خصوصیات یک مربی
- پرورش مهارت‌های پایه‌ی مربی‌گری
- تشخیص نقاط عطف در مربی‌گری
- بررسی ارتباط میان ورزش و کسب و کار

ممکن است در بخش‌های مختلف این کتاب مضامین تکراری ببینید. این مضامین قلب و روح واقعیت مدیریت در قرن ۲۱ است.

یکی از این مضامین تکرارشونده، نقش مدیران به‌عنوان کسانی است که از کارمندانشان پشـــتیبانی می‌کنند و به آن‌ها دلگرمی می‌دهند؛ به‌جای آنکه صرفاً به آن‌ها بگویند چه کار کنند، یا فقط توقع داشـــته باشند که کارمندها کار خودشان را خوب انجام دهند. مدیران خوب مربی‌گری می‌کنند. یعنی کسانی هستند که دیگران را در مسیر سفر راهنمایی، توجیه و تشـــویق می‌کنند. کارمندان به کمک مربیان می‌توانند به نتایج پایداری دســـت یابند. کار و بار سازمان بهتر می‌شود و همه می‌توانند شب‌ها راحت‌تر بخوابند.

در فصـــل ۴ درباره‌ی رهبری وضعیتی صحبت کردیم. رهبری وضعیتی در مدیریت ســـبکی است که در آن مدیر برخورد خود را نسبت به سطح هر یک از کارمندانش تغییر می‌دهد. در این سبک چهار روش سرپرستی، مربی‌گری، پشتیبانی و کارسپاری به‌کار می‌رود، که روش اول و چهارم از همه ســـریع‌تر است و بنابراین اغلب وسوسه می‌شـــوند تا فقط از همین دو روش استفاده کنند. مدیران گرفتار ترجیح می‌دهند که (۱) به‌کارمند دقیقاً بگویند چه کار باید بکند (سرپـرستی) یا (۲) کـارمندی را وادار کنند تـا کل کارش را به‌تـنهایی بر عهده بگیرد (کارسپاری).

روش‌های دوم و ســـوم (مربی‌گری یا پشـــتیبانی) زمان و زحمت بیشتری می‌برد و بنابراین کمتر به آن‌ها توجه می‌کنند. اما این بی‌توجهی اشتباه است. در این فصل روش‌های مـربی‌گری و پـشـــتیبانی را ادغـام کرده‌ایم و با نام مشـــترک مربی‌گری بررسی می‌کنیم.



برای کارمندانی که در حال پرورش مهارت‌ها، دانش و اعتماد به نفس خود هستند مربی‌گری بخش مهی از فرایند آموزشـــی را تشـــکیل می‌دهد. اگر فقط به‌کارمندها بگویید چه کار کنند، چیزی یاد نمی‌گیرند.



پند اخلاقی:

اگر به من بگویی... فراموش می‌کنم.

اگر به من نشان بدهی... به یادم می‌ماند.

اگر مرا در کار دخالت بدهی... درک خواهم کرد.

اگر کار جدیدی را بدون توضیحات کافی، راهنمایی و پشتیبانی به گردن کارمندی بیندازید، هرگز کارش را به‌شکلی مؤثر نخواهد آموخت. البته کارمند خوب بالاخره گلیمش را از آب بیرون می‌کشـــد. اما در این مســـیر زمان و انرژی زیادی را به‌هدر خواهد داد.

بین دو سر طیف، یعنی دادن دستورات کامل و اطاعت کورکورانه‌ی کارمند و سپردن کار به‌کارمند بدون هیچ‌گونه پشـــتیبانی، حد وســـطی وجود دارد که در آن کارمند می‌تواند پیشرفت کند و سازمان هم رونق بیابد. یعنی سرزمین صلح و صفایی که در آن همه با هم هماهنگ‌اند. این حد وسط با مربی‌گری حاصل می‌شود.

مربی کیست؟

فـــرض می‌کنیم دیگر معنای مدیریت را می‌دانیـــد، اما آیا واقعاً معنای مربی‌گری را می‌دانید؟ مربی هم‌زمان یک همکار، یک مشـــاور و یک مشوق است. بر این اساس فکر می‌کنید شما مربی هستید؟ رئیس خودتان چه؟ و چرا؟

شرط می‌بندیم با نقش مربیان در فعالیت‌های غیرتجاری آشناییید. مثلاً مربی تئاتر در اغلب موارد یک هنرپیشه‌ی برجسته است. شغل یک مربی یا کارگردان تئاتر این است که برای هر نقش از بازیگران تست بگیرد. این نقش‌ها را به بازیگران گوناگون واگذار کند. برای جلسات تمرین برنامه‌ریزی کند، در طول مدت تمرین هنرپیشه‌ها را آموزش بدهد و هدایت کند و در مرحله‌ی نهایی تولید، هنرپیشه‌ها را تشویق کند و به آن‌ها دلگرمی بدهد. همان‌طور که می‌بینید، وظایف مربی تئاتر خیلی با وظایف مدیران در کسب و کار تفاوت ندارد.

مربی‌گری بر یک گروه آســان نیســت و بنابراین بعضی از مربیان از دیگران بهترند. خوشــبختانه مثل خیلی از مهارت‌های حرفه‌ای دیگر، می‌توانید خصوصیات مربیان خوب را بیاموزید، تمرین کنید و در خود پرورش بدهید. فهرستی که در زیر می‌آید خصوصیات مهم مربی‌گری را عرضه می‌کند.

- ✓ **مربی هدف تعیین می‌کند:** چشم‌انداز سازمان هرچه باشد (چه سازمان بخواهد بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی قطعات کامپیوتر در دنیا باشد و چه بخواهد درآمد سالانه را ۲۰٪ افزایش دهد و چه تنها آرزویش این باشد که دیوارهای ساختمان رنگ بشود) مربی با کارمندها کار می‌کند تا اهدافی تعیین کند و ضرب‌الاجل‌هایی برای رســیدن به این اهداف در نظر می‌گیرد. بعد مربی خودش را کنار می‌کشــد و اجازه می‌دهد کارمندها تعیین کنند چگونه به این اهداف می‌رسند.
- ✓ **مربی حمایت می‌کند و دلگرمی می‌دهد:** حتی بهترین و با تجربه‌ترین کارمندهــا، هر چند وقت یک بــار دچار یأس و ناامیدی می‌شــوند. وقتی کارمندها در حال آموختن کارهای جدید هســتند، وقتی در یک برنامه‌ی درازمدت مشکلی جدی پیش می‌آید، یا وقتی بازار خراب است، مربیان قدم به صحنه می‌گذارند و آماده‌اند تا در شرایط ناگوار به کمک اعضای تیم خود بشتابند. کیم، هیچ اشکالی ندارد، از این اشتباهت خیلی چیزها یاد گرفته‌ای و می‌دانم که دفعه‌ی بعد کارت را خوب انجام می‌دهی.
- ✓ **مربی موفقیت گروه را بر موفقیت فرد ارجح می‌داند:** مهم‌ترین دغدغه‌ی مربی کارایی کلی تمام تیم اســت و نه توانایی‌هــای خارق‌العاده‌ی یکی از اعضای تیم. مربی می‌داند که یک فرد هرگز نمی‌تواند تمام گروه را به سمت موفقیت بکشاند. پیروزی نیازمند تلاش‌های مرکب تمام اعضای تیم است. در یک ســازمان، پرورش مهارت‌های کار گروهی گامی حیاتی در پیشرفت کارمندان است.



- ✓ **مربی می‌تواند به‌ســرعت استعدادها و نقاط ضعف اعضای گروهش را بسنجد:** مربیان موفق می‌توانند به‌سرعت قدرت‌ها و ضعف‌های اعضای تیم خود را تعیین کنند و نسبت به هرکدام روش متفاوتی در پیش بگیرند. به‌طور مثال، اگر یکی از اعضای گروه توانایی بالایی در تجزیه و تحلیل دارد اما مهارت چندانی در صحبت و حضور در جمع ندارد، مربی توجهش را به فراهم آوردن پشتیبانی لازم برای پرورش مهارت‌های بیانی در این کارمند جلب می‌کند.
- ✓ **مربی می‌تواند به اعضای گروهش الهام ببخشد:** مربیان با پشتیبانی، دلگرمی و راهنمایی‌های خود اعضای گروهشان را تشویق می‌کنند و وامی‌دارند



دگرگونی فرهنگ سازمانی شرکت کُداک

کداک هرچند سال‌ها در فناوری سنتی عکاسی پیشتاز بود، اخیراً با توسعه‌ی صنعت عکاسی دیجیتال و حضور شرکت‌هایی مثل سونی و HP خود را با خطر از دست دادن بازار مواجه دیده است. کداک میلیاردها دلار صرف تحقیقات کرده است، اما درآمد این شرکت در سال ۱۹۹۳ کمتر از سال ۱۹۹۲ بوده است. این شرکت به قصد تغییر شرایط، جرج فیشر، مدیر عامل سابق شرکت موتورولا، را استخدام کرد تا هدایت کداک را به دست آورد.

فیشر بعد از اینکه تمام تجهیزات خانگی کداک را به قیمت ۷/۹ میلیارد دلار فروخت، عزم کرد تا فرهنگ شرکت کداک را هم تغییر دهد. فیشر می‌گفت: «در این شرکت نقص‌هایی اساسی وجود دارد، خیلی کُند تصمیم می‌گیرند و اصلاً خطر نمی‌کنند.» مدیران سابق کداک به‌شدت مستبد و شدیداً وابسته به سلسله مراتب بودند. اما فیشر در تلاش است تا محیطی غیررسمی‌تر ایجاد کند تا کارمندها نسبت به برقراری ارتباط با هم و نیز خطر کردن تشویق بشوند. فیشر هر روز صبح در کافه‌تریای سازمان با کارمندها صبحانه می‌خورد، به ندرت صدایش را بالا می‌برد و کارمندها را تشویق می‌کند تا برای او ایمیل بفرستند و شخصاً تمام نامه‌ها یا ایمیل‌های کارمندانش را پاسخ می‌دهد.

تا به بالاترین حد کارایی خود دست یابند. اگر اعضای گروه روحیه‌ی کافی داشته باشند، برای دست یافتن به اهداف سازمان همه کار می‌کنند.

- ✓ **مربی محیطی می‌آفریند که در آن کارمندان می‌توانند موفق باشند:** مربیان بزرگ ترتیبی می‌دهند که محیط کار ساختاری مناسب داشته باشد تا اعضا بتوانند دست به خطر بزنند و در صورت شکست از مجازات نترسند. مربی برای مشورت دادن یا حتی شنیدن مشکلات کارمندان همیشه در دسترس است.
- ✓ **مربی ارتباط اطلاعاتی متقابل برقرار می‌کند:** ارتباط و تبادل اطلاعات میان مربی و کارمند، عنصر مهمی در فرایند مربی‌گری است. کارمندها باید از جایگاه خود در سازمان باخبر باشند و بدانند کجا درست عمل می‌کنند و کجا اشتباه. در مقابل کارمندها هم وقتی نیاز به کمک دارند، باید این نیاز را به مربی خود انتقال دهند و این فرایند باید به‌صورت مداوم و پایدار برقرار باشد، و نه فقط در ارزیابی‌های سالانه.

مربی‌گری: آموزش سریع

جدای از قواعد آشکار مربی‌گری برای حمایت و تشویق کارمندان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، مربی‌ها روش دست یافتن به اهداف سازمان را هم به‌کارمندها

یاد می‌دهند. مربی‌ها با تکیه بر تجربه‌شان کارمندها را در فرایندهای کاری قدم به قدم هدایت می‌کنند. بعد از اینکه کارمندها انجام یک وظیفه را به‌خوبی یاد گرفتند، مربی با استفاده از کارسپاری به آن‌ها اختیار و مسئولیت کامل می‌دهد.



برای انتقال و آموختن مهارت‌های لازم، هیچ روش آموزشی بهتر از روش نشان بده و بگو وجود ندارد. این روش بعد از جنگ جهانی دوم توسط یک مجموعه‌ی صنعتی امریکایی تدوین شد، تا بتوانند کارگرها را به‌سرعت برای کار در خط تولید آموزش بدهند. روش نشان بده و بگو درعین سادگی کارایی بسیار بالایی دارد.

روش مربی‌گری نشان بده و بگو شامل سه مرحله است.

۱. مربـی انجام می‌دهد، مربی حرف می‌زند. یعنـی کنار کارمند خود می‌نشـینید و در همان هنگام که کار را خودتـان انجام می‌دهید، روش کار را هم برای او توضیح می‌دهید.

در دفتر کار پیتر مثل هر کار دیگری، کامپیوترها ابزارهای مهمی برای انجام کار هستند. وقتی پیتر ناچار می‌شود کارمند جدیدی را آموزش بدهد تا بتواند از یک نرم‌افزار واژه‌پرداز یا صفحه‌ی گسترده (spreads sheet) استفاده کند، اول شیوه‌ی کار را به‌کارمند توضیح می‌دهد و هم‌زمان خودش کار را انجام می‌دهد. «نوک موشواره را روی دکمه‌ی insert بر روی میله‌ی ابزار می‌گذارم، کلید سمت چپ را فشار می‌دهم و منو باز می‌شود. بعد موشواره را روی علامت symbol می‌گذارم و دوباره کلید سمت چپ را می‌زنم. بعد سَـمبُلی را که می‌خواهم از منو انتخاب می‌کنم و با موشواره آن را انتخاب می‌کنم. بعد دوباره کلید insert را می‌زنم و آن سمبل وارد متن می‌شود. بعد با موشواره کلید close را می‌زنم تا کار تمام بشود.»

۲. کارمند انجام می‌دهد، مربی حرف می‌زند. حالا کارمند را وادار کنید در حالی که شـما قدم به قدم مراحـل را برایش توضیح می‌دهید، خودش کار را انجام بدهد.

«نوک موشـواره را روی علامت insert می‌گذارید و کلید سـمت چپ را می‌زنید تا منو باز شـود. بسـیار خوب، حالا نوک موشواره را روی علامت symbol می‌گذارید و دوباره کلیک می‌کنید. عالی اسـت! حالا سمبلی را که می‌خواهید از منو انتخاب و با نوک موشـواره روی آن کلیک کنید. بعد با موشـواره دوباره کلید insert را می‌زنید تا سمبل وارد متن شود. دیگر کاری نمانده. نوک موشـواره را روی کلید close بگذارید و کلیک کنید تا کار تمام شود!»

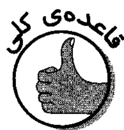
۳. کارمند انجام می‌دهد، کارمند حرف می‌زند. سرانجام تحت نظارت شما کارمند را وادار کنید تا دوباره کار را انجام بدهد و در حال انجام روش کار را برای شما توضیح بدهد.

«بسـیار خوب، حالا نوبت توست. لطفاً یک سمبل وارد متنت کن و برایم توضیح بده چطور این کار را می‌کنی.»

«بسـیار خوب، اول نوک موشواره را می‌گذارم روی علامت insert و کلید سمت چپ را فشار می‌دهم تا منو باز شود. بعد نوک موشواره را می‌گذارم روی علامت symbol و دوباره کلیک می‌کنم. سمبلی را که می‌خواهم از منو انتخاب می‌کنم. نوک موشواره را روی آن می‌گذارم و کلیک می‌کنم. بعد دوباره کلید insert را می‌زنم تا سـمبل وارد متن شود. حالا کلید close را می‌زنم تا کار تمام شود.»

مربی‌گری: جست‌وجوی روزانه به‌دنبال نقاط عطف

برخلاف تصور عموم، کار اصلی مدیریت خلق حوادث بزرگ نیست. یک نبوغ نوظهور نیست که بازارهای جدید ایجاد می‌کند یا مذاکرات خارق‌العاده‌ای که منافع زیادی برای سـازمان به بار آورد، نه. نود درصد کار مدیریت رفع مشـکلات روزمره و شکل دادن به استعدادهاست.



بهترین مربیان همیشه دنبال نقاط عطف هستند. یعنی فرصت‌هایی برای رسیدن به موفقیت که هر روز پیش می‌آید و در دسترس تمام کارمندهاست.

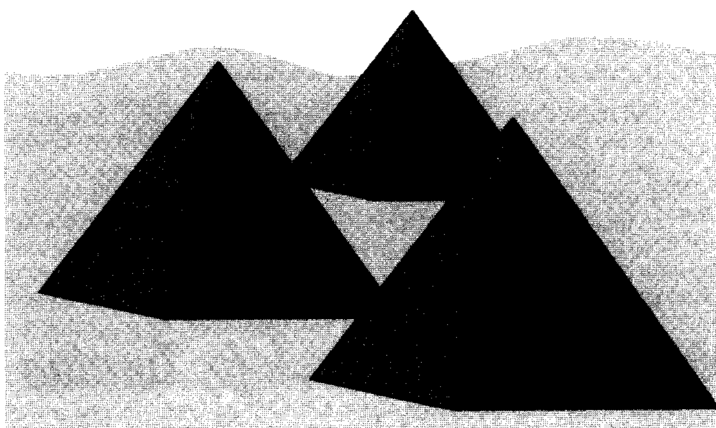
تبدیل نقاط عطف به موفقیت‌های بزرگ

موفقیت‌های بزرگ که باعث پیروزی در برابر رقبا، افزایش قابل توجه درآمد یا سود و یا تولید محصولات خارق‌العاده‌ی جدید می‌شـود، معمولاً در نتیجه‌ی ایجاد یک بنیان از موفقیت‌های کوچک بی‌شمار در طول مسیر رخ می‌دهد. یعنی موفقیت‌های بزرگ حاصل تجمع موفقیت‌های کوچک است. موفقیت‌های کوچک مثل ایجاد یک نظام پاسـخ‌دهی بهتر به مشتریان یا فرستادن یک کارمند برای شرکت در سمینار مدیریت زمان، یا تدوین یک قرارداد فروش بسـیار خوب، یا اجرای روشـی مناسب برای قدردانی از کارمندان خوب، یا ملاقات با یک مشتری بر سر میز ناهار؛ هر یک از این‌ها در یک روز کاری عادی نقطه‌ی عطفی به‌شمار می‌رود. هرچند ممکن است

هرکدام از این کارهای کوچک چندان به چشم نیاید، ولی مجموع این نقاط عطف در طول زمان منجر به اتفاقات بزرگ می‌شود.

وظیفه‌ی یک مربی همین است. یعنی به‌جای آنکه، برای متحول کردن سازمان، در یک چشم برهم زدن با دینامیت (که ممکن است برعکس منجر به نابودی کارمندها و خودشان بشود) وضع را عوض کند، بیشتر باید مثل معماران کهنی عمل کند که اهرام مصر را ساختند (شکل ۱ـ۷).

شـــاید در آغاز، جابه‌جایی و جاگذاری هر تکه سنگ، کار چندان مهم و چشم‌گیری به‌نظر نیاید، اما هرکدام از این ســـنگ‌ها نقش مهمی در رسیدن به نتیجه‌ی نهایی دارد. یعنی ساختن بناهای حیرت‌آوری که در برابر هزاران سال جنگ و فرسایش و جهانگردها تاب آورده است.



شکل ۱ـ۷
اهرام مصر

مربی‌گری بر کارمندها با استفاده از نقاط عطف خودشان



مربی هر روز با کارمندهایش وقت می‌گذراند و کمکشـــان می‌کند تا موفق شـــوند. پیشرفتشـــان را می‌سنجد و سعی می‌کند بفهمد برای اینکه کارمندها متوجه نقاط عطفی بشوند که هر روز در مسیر حرکتشان پیش می‌آید، چه کار می‌توانند بکنند. مربی ســـعی می‌کنـــد توانایی‌ها و تجربه‌های کارمندها را بـــا تجربه‌ها و توانایی‌های خودش تکمیل کند. کارایی مثبت را تشویق می‌کند و به‌کارمندها کمک می‌کند تا از اشتباهاتشان درس‌های مهم بگیرند و این درس‌ها در آینده باعث می‌شود کارایی آن‌ها افزایش یابد.

به‌طور مثال، فرض کنید در میان کارمندان خود یک کارمند فروش جوان و بی‌تجربه اما باهوش و پرانرژی دارید. کارمند شما کارش را در مسیر تماس با مشتریان و گرفتن

سفارش انجام داده است، اما هنوز نتوانسته اولین معامله‌ی خودش را به نتیجه برساند وقتی در این باره با او صحبت می‌کنید، اعتراف می‌کند به‌شدت نگران نقطه‌ی عطف شخصی خودش است. در واقع می‌ترسد در برابر مشتری گیج بشود و معامله را در آخرین لحظات خراب کند. این شخص به مربی‌گری شما احتیاج دارد.



راهنمایی‌های زیر می‌تواند در حل نگرانی‌های هر کارمندی به شما که مربی او هستید کمک کند.

- ✓ **با کارمندتان ملاقات کنید.** هرچه سریع‌تر قرار ملاقاتی با کارمندتان بگذارید تا بتواند در فضایی بدون تنش دغدغه‌هایش را بگوید. سعی کنید محیط ملاقات ساکت و آرام باشد و بگویید تلفن‌هایتان را هم وصل نکنند.
- ✓ **گوش بدهید!** فوراً راه حل ارائه ندهید و سخنرانی هم نکنید. قبل از گفتن هرچیز، از کارمندتان بخواهید تا آخرین وضعیت را برایتان شرح دهد. از دغدغه‌هایش حرف بزند و اگر پیشنهاد و یا راهبردی برای حل مشکل دارد، بگوید. بگذارید او حرف بزند و شما گوش بدهید.
- ✓ **بر نکات مثبت تأکید کنید.** صحبت خود را با اشاره به‌کارهایی شروع کنید که کارمندتان در این شرایط خاص درست انجام داده است. به‌کارمند بفهمانید در چه موقعی در مسیر درست قرار دارد و کارایی مثبت او را تحسین کنید.
- ✓ **نقاطی را که نیازمند بهبود است مشخص کنید.** نکاتی را مشخص کنید که کارمند برای پیشرفت باید به آن‌ها توجه کند و به او بگویید که خودتان برای کمک به آن چه کار می‌توانید بکنید. کمک خودتان را مشخص کنید. ممکن است آموزش بیشتر، افزایش بودجه، وقت بیشتر یا هر چیز دیگری باشد. به‌کارمند نشان بدهید که مطمئنید او می‌تواند کارش را خوب انجام بدهد.
- ✓ **پی‌گیری کنید.** بعد از اینکه کمک و پشتیبانی خود را شروع کردید، این کار را بکنید. در دوره‌های زمانی مشخص پیشرفت کارمند را بسنجید و در صورت لزوم از او پشتیبانی کنید.

از همه مهم‌تر صبور باشید. مربی‌گری کاری است که نمی‌توانید مستقل و بدون مشارکت کارمند انجام دهید. نکته‌ی دیگر، بپذیرید که آدم‌ها با هم فرق دارند. ممکن است گیرایی یک کارمند بیشتر از دیگران باشد، یا لازم باشد برای کارمندی بیشتر از دیگران وقت بگذارید. تفاوت در قابلیت‌ها، کارمندها را نسبت به هم بهتر یا بدتر نمی‌کند. فقط با هم فرق دارند. همان‌طور که شما برای ایجاد رابطه و اعتماد

در کار بــه زمان احتیاج دارید، کـارمندها هم برای بهبود مهارت‌ها و افزایش تجربه نیازمند زمان هستند.

ابزارهای مربی

مربی‌گری فعالیتی تک‌بُعدی نیســت. از آنجا که هر شخصی با دیگران تفاوت دارد، مربی خوب روش برخوردش را نســبت به هر یک از اعضای تیم تغییر می‌دهد. اگر عضوی غیروابسته است و فقط به راهنمایی‌های گذرا احتیاج دارد، مربی باید موقعیت او را به رســمیت بشناسد و در همان حد به او کمک کند. این کمک می‌تواند فقط شــامل یک سنجش غیر رسمی از میزان پیشرفت در سرزمین‌های عادی باشد. اما اگر عضوی متزلزل است و به راهنمایی زیاد احتیاج دارد، مربی این موضوع را درک می‌کند و، هرگاه لازم باشد، به او کمک می‌رساند. در این وضعیت پشتیبانی می‌تواند شامل ملاقات‌های زیاد رسمی با کارمند باشد که طی آن‌ها پیشرفت او ارزیابی می‌شود و، هر جا لازم باشد، راهنمایی در اختیار کارمند گذاشته می‌شود.



هرچند هر مربی سبک خودش را دارد، تکنیک‌های مشترکی برای بالا بردن کارایی اعضای تیم وجود دارد.

- ✓ **برای اعضای تیم وقت بگذارید.** مدیریت عمدتاً به‌معنای کار با انسان‌هاست. یکی از جنبه‌های مهم یک مربی و مدیر خوب این اســت که موقع نیاز در دسترس کارمندها باشد. اگر در دسترس نباشد، ممکن است کارمندها برای برآوردن نیازهای خود به راه‌های دیگر متوســل شوند، و یا از تلاش دست بکشند. همیشه باید درِ اتاقتان به روی کارمندانتان باز باشد و یادتان باشد که آن‌ها اولویت اول شما هستند. سعی کنید از دفتر کارتان بیرون بیایید و به کارمندهایتان سر بزنید و ببینید به کمک شما احتیاج دارند یا نه.
- ✓ **چشــم‌انداز از کار را برایشــان باز کنید.** مربی خوب به‌جای آنکه فقط به کارمندهایش بگوید چه کار کنند، دلیل آن کار را هم توضیح می‌دهد و چشم‌انداز کار را نشانشان می‌دهد. به‌جای آنکه فهرستی از بایدها و نبایدها به آن‌ها بدهد برای آن‌ها توضیح می‌دهد یک فرایند چگونه نتیجه می‌دهد و بعد نقش آن کارمند را در این فضای کلی مشخص می‌کند.
- ✓ **بــه آن‌ها دانش کار را منتقل کنید.** حســن کار با یک مربی خوب این است که از شخصی که بیشتر از شما تجربه دارد چیز یاد می‌گیرید. مربی در پاســخ به نیازهای متفاوت هر عضو تیم، دانش شخصی خود را به آن‌ها منتقل می‌کند. پنج ســال پیش با همین وضع روبه‌رو شــدیم، حالا برایت می‌گویم آن موقع چه کار کردیم؟

- ✓ **افکارتـــان را به زبان بیاورید.** مربی باید ایده‌ها و راهبردهای جدید برای حل مشکل را با کارمندانش در میان بگذارد. مربی‌ها و کارمندها می‌توانند با هم تأثیرات اجرای روش‌های جدید برای برخورد با مشـــتریان را بررسی کنند. مربی خوب اغلب مشکل را با کارمندها در میان می‌گذارد و آن‌ها را به مشارکت فعال برای پیدا کردن راه حل مناسب تحریک می‌کند.
- ✓ **منابــع مــورد نیاز را تأمین کنید.** گاهی فقط بـــا تأمین منابع مورد نیاز کارمندها می‌توان کارایی آن‌ها را به‌شـــدت افزایش داد. این منابع می‌تواند پول، وقت، نیروی انسانی، تجهیزات یا امکانات دیگر باشد. پس فکر می‌کنید اگر دو تـــا کارمند به مجموعه اضافه کنیم، می‌توانیم وصول مطالباتمان را سریع‌تر انجام دهیم؟ بسیار خوب امتحان می‌کنیم.
- ✓ **دســـت کارمندها را بگیرید.** ممکن اســـت حجم کار برای کارمندی که مشـــغول آموختن یک کار جدید است و در همان حال مسئولیت کارهای جاری‌اش را هم دارد، تحمل‌ناپذیر باشـــد. مربی می‌تواند با سپردن کارهای جاری این کارمند به افراد دیگر، اجازه دادن به اضافه‌کاری یا روش‌های دیگر به‌کارمند کمک کند تا این مرحله‌ی موقت را پشت سر بگذارد.

مربی‌گری استعاره‌ای از موفقیت در کسب و کار است

در کســـب و کار وقتی بحث مربی‌گری و کار گروهی مطرح می‌شود، شرکت بسیار شـــبیه یک تیم ورزشی پیروز خواهد شـــد. در بسیاری از سازمان‌ها هیئت مدیره از ورزشکاران و مربیان ورزشی حرفه‌ای دعوت می‌کنند تا در مورد اهمیت بازی تیمی در پیروزی با کارمندها صحبت کنند. مدیران باید به‌عنوان مربی و رهبر تیم معرفی شوند، و کارمندان باید خود را بازیکن یا عضو تیم بشناسند.

نادیده گرفتن شباهت‌های بارز مربی‌گری در ورزش، و کسب و کار ممکن نیست. بنابراین اینجا با ذکر چند جمله‌ی قصار از مربیان ورزشی بحث را به پایان می‌بریم.

- ✓ لو هولتز، سرمربی تیم فوتبال نوتردام، می‌گوید: «به‌نظر من معنی انضباط این نیست که کسی را مجبور به انجام کاری کنیم. معنی انضباط این است که به آن‌ها نشان بدهیم این انضباط در درازمدت چگونه به آن‌ها کمک می‌کند.»
- ✓ ویتی برن‌هام، مربی سابق تیم دارت‌موت، می‌گوید: «قضاوت صحیح در اثر تجربه به‌وجود می‌آید و تجربه در اثر قضاوت غلط کسب می‌شود.»
- ✓ بوم فیلیپس، مربی سابق تیم هوستون اویلرز، معتقد است مربی‌گری فوتبال عیناً می‌تواند در کســـب و کار هم پیاده شـــود: «دو جور بازیکن فوتبال به

هیچ دردی نمی‌خورند: اول کسی که هیچ وقت کاری را که به او می‌گویی انجام نمی‌دهد، و دوم کسی که جز کاری که به او گفته‌اید، هیچ کار دیگری نمی‌کند.»

- ✓ جان وودن مربی خارق‌العاده‌ی تیم بسکتبال UCLA، گفته است: «اگر اصلاً اشتباه نمی‌کنید معنی‌اش این است که اصلاً هیچ کاری نمی‌کنید. به‌نظر من یک کننده حتماً اشتباه هم می‌کند.»
- ✓ جان مدن، مربی سابق تیم فوتبال اُکلند ریدزر، فلسفه‌ی خود را در مربی‌گری این‌طور خلاصه می‌کند: «من نمی‌خواستم هر چند وقت یک بار تیم یک بازی خارق‌العاده انجام دهد، بلکه می‌خواستم هر بار تیم بازی قابل قبولی انجام دهد.»



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

سه کارکرد کلیدی در مربی‌گری چیست؟

الف: تعیین هدف، مربی‌گری و فراهم کردن پشتیبانی.

ب: انگیزه‌بخشی، تحقیر و گناهکار شمردن

پ: تنبیه، دفع وقت، و برق انداختن سیب

ت: هیچ کدام

سه مرحله‌ی آموزشِ به روشنی نشان بده و بگو چیست؟

الف: من نشان می‌دهم، تو می‌گویی، با هم انجام می‌دهیم.

ب: تو نشان می‌دهی، آن‌ها می‌گویند، ما مربی‌گری می‌کنیم.

پ: پویی، دویی، لویی

ت: من انجام می‌دهم و من می‌گویم، تو انجام می‌دهی و من می‌گویم، تو انجام می‌دهی و تو می‌گویی.

بخش ۳

تحقق بخشیدن به برنامه‌ها

موج پنجم — اثر ریک تننت



«به‌عنوان یک تیم، در جمع‌آوری اعضای بدن خیلی زحمت کشیده‌اید. فقط یک نکته می‌ماند: شما همه‌تان یک عضو مشابه را آورده‌اید.»

در این بخش...

کارمند بی‌هدف یعنی کارمند سرگشته و وقتی هم که برای کارمندانتان هدف تعیین می‌کنید، باید بتوانید پیشرفت او را به‌سمت هدف بسنجید. در این بخش به هدف‌گذاری برای کارمندها، ارزیابی کارایی کارمندها و تشویق کارایی به روش درست می‌پردازیم.

فصل ۸

هدف‌گذاری به روش آسان

در این بخش

- ایجاد ارتباط میان اهداف و رؤیاها
- تعیین اهداف مقدور (م. ق. د. و. ر.)
- تمرکز بر اهداف کمتر
- اعلام اهداف
- پی‌گیری در مسیر
- تعیین منابع قدرت

از هر کارمندی که بپرسید: «مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیریت چیست؟» به احتمال خیلی زیاد به شما می‌گوید هدف‌گذاری. حالا اگر در برنامه‌ی کاری شما تعیین هدف در انتهای فهرست وظایفتان قرار دارد، مشکل بزرگی دارید! در اغلب شرکت‌ها تعیین جهت حرکت کلی سازمان با مدیران عالی است. بعد مدیران میانه وظیفه دارند این اهداف را باز کنند و برای حرکت در مسیر کلی تعیین‌شده توسط مدیران عالی برنامه بریزند. مدیران و کارمندان برای هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رسیدن به این اهداف با هم همکاری می‌کنند.

احتمالاً شما به‌عنوان یک مدیر در اهداف متعدد غرق شده‌اید؛ هدف‌هایی برای خودتان، کارمندهایتان، واحدتان و سازمانتان. این سیل اهداف می‌تواند از حد تحمل شما بیشتر باشد. به‌خصوص وقتی سعی می‌کنید اهمیت نسبی هر کدام را با اهداف دیگر متعادل کنید. اول باید به هدف واحد خودم، یعنی کاهش زمان بازگشت سرمایه، بپردازم... یا بروم سراغ هدف رئیسم، یعنی بودجه‌بندی؟ شاید هم هدف کلی شرکت یعنی بهتر کردن خدمت‌رسانی به مشتری‌ها مهم‌تر باشد. خوب اصلاً بروم دنبال هدف بخشمان یعنی بهبود کیفیت تولید.



همان‌طور که در این فصل خواهید دید، گاهی داشتن اهداف زیاد به همان اندازه‌ی بی‌هدف بودن بد است.



هدف برای شـــما مســـیر و مقصد تعیین می‌کند. فراموش نکنید: اگر بتوانید هدفی را ببینید، می‌توانید به آن دست یابید. هدف به شما کمک می‌کند که ببینید کجا می‌روید و چگونه می‌توانید به آنجا برسید.

اگر ندانید کجا می‌روید، از کجا می‌دانید کی به آنجا می‌رسید؟

تا حالا توجه کرده‌اید که کتاب آلیس در سرزمین عجایب، اثر لوئیس کارول، درس‌های جالبی دارد که می‌تواند زندگی حرفه‌ای شما را بهتر کند؟ اگر در کودکی این کتاب را خوانده‌اید حتماً مکالمه‌ی میان آلیس و گربه‌ی چشایر را درباره‌ی اهمیت تعیین هدف به‌خاطر دارید. جملات زیر از این کتاب نقل شـــده که در آن آلیس با گربه‌ی چشایر مشورت می‌کند که به کدام طرف برود.

«ممکن است لطفاً به من بگویی از اینجا به کدام طرف باید بروم؟»

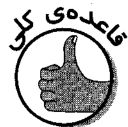
گربه گفت: «بیشتر به این بستگی دارد که کجا می‌خواهی بروی.»

آلیس گفت: «راستش آن‌قدرها برایم مهم نیست کجا...»

گربه گفت: «پس خیلی هم مهم نیست که از کدام طرف بروی.»

آلیس حرفش را ادامه داد: «... به شرط اینکه به یک جایی برسم.»

گربه گفت: «آه، حتماً می‌رسی. به شرط آنکه به اندازه‌ی کافی راه بروی.»



آدم هـــر کاری بکند، بالاخره به یک جایی می‌رســـد. هیچ کاری هم که نکنید، یک لحظه بعد یک جایی هســـتید. اما اگر می‌خواهید به‌جایی بامعنی برســـید، اول باید بدانید کجا می‌خواهید بروید. وقتی مقصدتان را مشخص کردید، باید برای رسیدن بـــه آنجـــا برنامه‌ریزی کنید. این مفهوم هم در کســـب و کار صدق می‌کند و هم در زندگی شخصی‌تان.

مثلاً فرض کنید آرزو دارید در شیکاگو دفتر فروش جدیدی باز کنید تا به مشتریان منطقه‌ی غرب کشـــور سرویس بهتری بدهید. برای رسیدن به این آرزو چه رفتاری در پیش می‌گیرید؟ ســـه انتخاب دارید: (۱) رضایت بدون برنامه‌ریزی و غیرمعطوف به هدف (۲) یک رهیافت برنامه‌ریزی‌شـــده و معطوف به هدف (۳) فقط امیدواری و دعا کردن. فکر می‌کنید با کدام‌یک از این ســـه راه احتمال رسیدن شما به هدف بیشتر است؟ خودتان حدس بزنید!

اگر فکر می‌کنید راه درست، رهیافت غیرمعطوف به هدف برای رسیدن به آرزویتان است، شرم بر شما! مجبوریم شما را جریمه کنیم که پانصد بار بنویسید: هدف، رؤیایی با ضرب‌الاجل زمانی است.

اگر انتخاب شما رهیافت برنامه‌ریزی‌شده و معطوف به هدف است، آفرین بر شما!

در زیر دلایل اصلی لزوم هدف‌گذاری، موقعی که می‌خواهید کار مهمی انجام دهید، آمده است:

✓ **هدف مسـیر را تعیین می‌کند.** از مثال خودمان اسـتفاده می‌کنیم (باز کردن دفتر فروش جدیدی در شیکاگو). احتمالاً می‌توانید یک میلیون راه مختلف برای سرویس‌دهی بهتر به مشتریان منطقه‌ی غرب پیدا کنید. اما اگر می‌خواهید این سـرویس‌دهی بهتر انجام شود باید آرزوی مشخصی را در نظر بگیرید، یعنی هدفی که به سمت آن نشانه‌گیری کنید و تلاش‌های خودتان و سـازمان را در مسیر آن متمرکز کنید. بعد می‌توانید این آرزو را مبدل به اهدافی کنید که شما را به طرف مقصد راهنمایی می‌کند. با این اهداف می‌توانید تلاش‌های خودتان و کارمندهایتان را فقط بر فعالیت‌هایی متمرکز کنید که در رساندن شما به آن اهداف مؤثر است.

✓ **اهداف پیشـرفت شما را در مسـیر سفر مشخص می‌کند.** اهداف در مسیر شما تابلوهای کیلومترنمایی می‌گذارد تا ببینید چقدر به هدف نزدیک شده‌اید. اگر به این نتیجه برسید که باید برای رسیدن به مقصد نهایی به هفت هدف پیاپی دست یابید، وقتی می‌بینید که به سه تا از این اهداف رسیده‌اید، می‌دانیـد هنوز چهار هدف دیگر در پیش دارید. یعنی دقیقاً می‌دانید کجا ایستاده‌اید و چقدر راه در پیش دارید.

✓ **هدف کمک می‌کند تا رؤیای کلی شما دست‌یافتنی شود.** نمی‌توانید با برداشـتن یک قدم بزرگ به هدفتان برسید، برای رسیدن به هدف باید قدم‌های کوچک زیادی بردارید. اگر رؤیایتان باز کردن یک دفتر فروش در شیکاگوست، نمی‌توانید انتظار داشته باشید که روز جمعه هدفتان را اعلام کنید و روز دوشنبه وارد یک دفتر فروش خوب با تجهیزات و نیروی انسانی مناسب در شیکاگو بشوید. باید اول هدف‌های کوچک متعددی را برآورده کنید: تهیه‌ی محل کار، اسـتخدام و تعیین وظایف پرسنل، و خرید میز و صندلی. اهداف، با تقسیم تلاش‌های شما به گام‌های کوچک، در رسیدن به رؤیای کلی کمکتان می‌کنند وقتی این قدم‌های کوچک را تکمیل کردید، نتایج بزرگ حاصل می‌شود.

- ✓ **هدف نقش هرکس را روشن می‌کند.** وقتی رؤیایتان را به‌کارمندهایتان اعلام می‌کنید، شاید از مقصد شما تصوری داشته باشند، اما احتمالاً از چگونگی رسیدن به این مقصد هیچ تصوری ندارند. هرچند کارمندهای خوش‌نیت شما بسیج می‌شوند تا شما را در رسیدن به این رؤیا کمک کنند، بعضی‌ها هم هستند که زحمات دیگران را دو برابر می‌کنند. بعضی از وظایف را ندیده می‌گیرند و یا حتی کاملاً در خلاف مسیر شما عمل می‌کنند و امیدوارند شما متوجه خطاهای آن‌ها نشوید. تعیین هدف با همکاری کارمندها روشن می‌کند کارها و اقدامات مورد نیاز چیست، چه کاری بر عهده‌ی چه کسی است و از هر کارمند چه انتظار می‌رود.
- ✓ **هدف چیزی در اختیار انسان‌ها می‌گذارد تا برای رسیدن به آن تلاش کنند.** بدون آنکه وارد بحث فلسفه یا الهیات شویم، اعتقاد داریم که انسان‌ها وقتی برای رسیدن به هدفی فراتر از سطح کارایی عادی‌شان به چالش طبیده می‌شوند، انگیزه‌ی بالاتری می‌یابند. تعیین هدف هم به افراد احساس هدفمندی می‌دهد و هم روزمرگی و کسالت حاصل از یک فعالیت روزمره و یکنواخت را از بین می‌برد.



اهداف برای اینکه مفید باشند، باید مستقیماً با آرزویی که قرار است در انتهای جاده به آن برسیم ارتباط داشته باشند. شرکت‌ها برای اینکه در رقابت پیش بیفتند و یا حتی فقط برای اینکه از دور خارج نشوند، رؤیاهای دشواری خلق می‌کنند و بعد مدیریت و کارمندها، با همکاری هم، برای رسیدن به آن رؤیاها هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌کنند. به مثال‌های زیر از رؤیاهای بزرگ و دشواری که در شرکت‌های متعددی منجر به تعیین هدف شده است، توجه کنید.

- ✓ شرکت سامسونگ شرکتی است با ۵۴ میلیارد دلار سرمایه. این شرکت کره‌ای تولیدکننده‌ی لوازم الکترونیکی، مواد شیمیایی، ماشین‌آلات سنگین و حتی تأمین‌کننده‌ی خدمات بیمه، کارت‌های اعتباری و خدمات مالی دیگر است. مدیریت سامسونگ رؤیایی واضح و در عین حال بزرگ دارد که هدف‌های سازمان برای رسیدن به آن تعیین می‌شود. رؤیای سامسونگ این است که یکی از ده قطب فناوری جهان شود.
- ✓ شرکت موتورلا، که به وسواس زیاد برای حفظ کیفیت مشهور است، برای دهه‌ی آینده‌ی خود رؤیایی باورنکردنی خلق کرده است. اعلام کرده است که از سال ۲۰۰۰ از هر یک میلیارد قطعه‌ای که در سال تولید می‌کند، فقط دو قطعه ضایعاتی خواهد بود.

✓ نزدیک یک قرن پیش، رئیس هیئت مدیره‌ی شـرکت AT&T رؤیای زیر را برای سازمانش خلق کرد: رؤیای سرویس تلفنی خوب، ارزان و سریع در سراسر جهان. اکنون با رشد شتابان فناوری اطلاعات که منجر به فرصت‌های تازه و خارق‌العاده‌ای برای صنعت مخابرات شده است، شرکت AT&T مجبور شـده رؤیای تازه‌ای خلق کند. رؤیای جدید AT&T این است که یکی از مهم‌ترین عوامل جهانی تعیین‌کننده‌ی حرکت و مدیریت اطلاعات باشد.

اهداف مقدور (م. ق. د. و. ر.)

در انواع سـازمان‌ها می‌توانید انواع اهداف را ببینید. بعضـی از اهداف کوتاه‌مدت و مشخص است (از اول ماه آینده تولید را به میزان دو واحد به‌ازای هر کارمند در هر سـاعت افزایش می‌دهیم) و بعضی از اهداف درازمدت و مبهم اسـت (در پنج سال آینده سازمانی فعال خواهیم داشت). بعضی از اهداف به‌راحتی برای کارمندان قابل درک اسـت (کارمندان خط تولید بیشتر از بیسـت مورد مرجوعی در ماه نخواهند داشت). درک بعضی از اهداف هم دشوارتر است و به تشریح و توضیح احتیاج دارد (در سـال آینده از تمام کارمندها انتظار می‌رود که بیشـتر به هم احترام بگذارند). بعضی از اهداف را نسـبتاً به‌آسـانی می‌توان تحقق بخشید (کارمندان پذیرش باید قبل از خوردن زنگ سـوم به تلفن جواب بدهند). اما دست یافتن به بعضی اهداف غیرممکن به‌نظر می‌رسد (تا پایان سال آینده تمام کارمندها باید به پنج زبان مورد نظر مشتریان صحبت کنند).

از کجا می‌توانید بدانید چه اهدافی باید تعیین کنید؟ به هرحال تنها علت هدف‌گذاری، رسیدن به آن است. هیچ فایده‌ای ندارد که خودتان را زحمت بدهید، جلسه بگذارید، نیازهای سـازمان را زیر و رو کنید و وقت ارزشـمند را بسوزانید و در پایان اهدافی تعیین کنید که نمی‌توان برای آن‌ها کارکرد یا به آن‌ها رسید. متأسفانه این اتفاقی است که برای بسیاری از مدیران می‌افتد.

بهترین اهداف، اهداف مقدور هستند. کلمه‌ی **مقدور** متشکل از پنج حرف است که هریک مشخصه‌ای از یک هدف خوب طراحی‌شده را نشان می‌دهد.

✓ **م = مشـخص.** هدف باید واضح و دور از ابهام باشد. خیال‌پردازی و ابتذال در تعیین هدف جایی ندارد. وقتی هدف مشـخص باشـد، کارمندان دقیقاً می‌فهمند باید به چه چیزی، چقدر و کی دست یابند. وقتی هدف مشخص باشد، به راحتی می‌توانید پیشرفت کارمندها را نسبت به آن بسنجید.

- ق = **قابـل اندازه‌گیری.** هدفی که نتوان آن را اندازه گرفت، به چه دردی می‌خورد؟ اگر هدف قابل اندازه‌گیری نباشد، هیچ وقت نمی‌دانید کارمندانتان در حال پیشرفت موفقیت‌آمیز نسبت به هدف هستند یا نه و از آن گذشته کارمندان هم اگر در مسیر حرکت خود کیلومترنماهایی نداشته باشند که پیشرفت آن‌ها را نشان دهد، ممکن است انگیزه‌ی خود را از دست بدهند.
- د = **دســت‌یافتنی.** هدف باید واقع‌گرایانه و توســط کارمندان متوســط دست‌یافتنی باشد. هدف‌های خوب کارمندها را وادار می‌کند تا برای رسیدن به آن‌ها کمی به خود فشار بیاورند، اما افراطی نیستند. یعنی اهداف نه باید خارج از دسترس باشند و نه پایین‌تر از حد کارایی استاندارد. اهداف خیلی بالا یا خیلی پایین معنای خود را از دست می‌دهد و طبیعتاً کارمندها آن‌ها را نادیده می‌گیرند.
- و = **وابسته به زمان.** هدف باید نقطه‌ی آغاز، نقطه‌ی پایان و دوره‌ی زمانی معینی داشته باشد. تعهد نسبت به ضرب‌الاجل‌ها به‌کارمندها کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را در رســیدن به هدف در موعد مقرر و یا حتی پیش از آن متمرکز کنند. اهدافی که ضرب‌الاجل یا برنامه‌ی تکمیل نداشته باشد، در اثر بحران‌های روزمره که لاجرم در ســازمان رخ می‌دهد به فراموشــی سپرده می‌شود.
- ر = **رابطه‌مند.** هدف باید ابزاری مهم در نمای کلی رسالت و رؤیای سازمان شما باشد. شنیده‌ایم که ۸۰ درصد بازدهی کارگران حاصل فقط ۲۰ درصد فعالیت‌های کاری آن‌هاست. فکرش را بکنید که آن ۸۰ درصد فعالیت‌های کاری بقیه به کجا می‌رسد! اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پاره‌تو، این نسبت را به نام قانون ۸۰/۲۰ وضع کرد. بنابه این قانون ۸۰ درصد ثروت هر کشور در اختیار فقط ۲۰ درصد جمعیت آن است. این قانون در زمینه‌های متعدد دیگری هم کاربرد یافته است. اهداف رابطه‌مند توجه خود را به آن ۲۰ درصد فعالیت کارگران معطوف می‌کنند که بیشــترین تأثیر را بر کارایی سازمان دارد و آن را به رؤیایش نزدیک‌تر می‌کند.

اهداف **مقدور** سازمان‌هایی هوشمند می‌سازد. به تجربه‌ی ما، بسیاری از سرپرستان و مدیران حاضر نمی‌شوند با همکاری کارمندانشان تعیین هدف کنند. آنانی هم که این کار را می‌کنند، هدف‌هایی تعیین می‌کنند که ناواضح، مبهم، غیرواقع‌بینانه، بی‌ربط با رؤیای سازمان، غیرقابل اندازه‌گیری و انگیزه‌زدا هستند. اگر با حضور کارمندانتان هدف‌های مقدور تعیین کنید، می‌توانید از این دام‌ها بپرهیزید و هم‌زمان نسبت به پیشرفت سازمان و کارمندهایتان مطمئن باشید.

هرچند نظام تعیین اهداف مقدور، خطوط راهنمایی برای شما تعیین می‌کند تا اهداف مؤثری در نظر بگیرید، باید دغدغه‌های دیگری هم داشته باشید. این دغدغه‌ها به شما کمک می‌کند تا مطمئن شوید اهدافی که بر سر آن‌ها با کارمندها به توافق می‌رسید، توسط هر کسی در سازمانتان درک شود و همه بر روی آن کار کنند.

- ✓ **مطمئن شوید که اهداف با نقش کارمندها در سازمان ارتباط دارد.** کارمندها وقتی راحت‌تر می‌توانند هدف سازمان را دنبال کنند که آن هدف بخشی از کار و شغل معمول خودشان باشد. به‌طور مثال، فرض کنیم برای کارگرانی که مدارهای الکترونیکی را لحیم می‌کنند، این هدف را تعیین می‌کنید که تولید را ۲ درصد در هفته بالا ببرند. این کارمندها تقریباً هر دقیقه‌ی کاری خود را در تحقق این هدف کار می‌کنند. چرا که این بخشی از شغلشان است. اما اگر به همین کارمندها بگویید هدفشان بهبود تنوع در محصولات سازمان است، فکر می‌کنید چه ربطی به‌کارگران لحیم‌کار داشته باشد؟ هیچ ربطی ندارد. شاید این هدف برای سازمان شما متعالی و مهم باشد، اما کارمندان لحیم‌کار شما نقشی در آن نخواهند داشت و با اعلام این هدف به آن‌ها، فقط وقتشان را تلف کرده‌اید.

- ✓ **هر وقت ممکن بود، برای هدایت رفتار پرسنل از ارزش‌ها استفاده کنید.** مهم‌ترین ارزش در سازمان شما چیست؟ احتمالاً مهم‌ترین ارزش جنرال الکتریک این است که این شرکت در هر زمینه‌ای که فعالیت می‌کند اولین یا دومین نفر در بازار فروش باشد. این ارزشی که به‌عنوان هدف به تمام کارمندها اعلام می‌شود، چیزی است که هر کارمند می‌تواند آن را درک کند و خود را بخشی از آن بداند. هر کارمند چه نایب رئیس هیئت مدیره باشد و چه مسئول پذیرش، می‌داند که حفظ ارزش سازمان هدف اصلی اوست. این نقطه‌ی تمرکز مشترک روشن می‌کند که آیا سازمان به هدف خود نزدیک شده است؟ و آیا کارمند نقش خود را درست ایفا می‌کند؟

- ✓ **اهداف ساده بهترند.** هرچه درک اهداف شما آسان‌تر باشد، احتمال اینکه کارمندها برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنند بیشتر است. هدف نباید بیشتر از یک جمله باشد. این جمله باید جامع و وسوسه‌انگیز و فهم آن راحت باشد.



اهدافی که از چند جمله تشکیل می‌شوند **اهداف مرکب** نام دارند. سعی کنید اهداف مرکب را به جملات کوتاه بشکنید. اهدافی که نوشتنشان یک صفحه کاغذ می‌برد، هدف نیستند؛ کتابند. بگذاریدشان در کتابخانه.

تعیین هدف: کمتر، بیشتر است



سازمان پیتر تصمیم گرفت یک برنامه‌ی استراتژیک درازمدت بریزد (آن زمان‌ها هنوز فکر می‌کردند برنامه‌ریزی استراتژیک کار خوبی است). تمام کادر مدیریت برای این کار بسیج شدند. روزهای متمادی از صبح تا شب جلسه گذاشتند. مشاور گران‌قیمتی استخدام کردند و به‌کارگرها خبر دادند که در رأس سازمان دارد اتفاقات مهمی می‌افتد.

گروه مدیریت صمیمانه غرق برنامه‌ریزی شد. علت وجود این سازمان چیست؟ مشتریانش چه کسانی هستند؟ ارزش‌های سازمان چیست؟ رسالتش چیست؟ اهدافش چیست؟ چطور می‌تواند بفهمند به هدف رسیده‌اند؟ جلسه پشت جلسه، نظر پشت نظر، بعد از مدتی ۱۲ نمودار چاپ‌شده به‌اندازه‌ی پوستر به دیوارهای اتاق جلسات چسبانده بودند که هر یک به اهداف سازمان اشاره می‌کرد. بهبود خدمت‌رسانی به مشتری، بازگشت سریع سرمایه، نتیجه‌گیری سریع از پروژه‌ها، تعمیر سیستم گرما و سرمای اتاق‌های مدیران و نزدیک به دویست هدف دیگر.

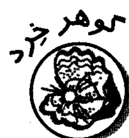
وقتی آخرین جلسه‌ی برنامه‌ریزی تمام شد، مدیران به‌خاطر این دستاورد جمعی به هم تبریک گفتند و به برنامه‌ی کاری روزمره‌شان برگشتند. دیری نگذشت که همه اهداف را فراموش کردند و کاغذها بایگانی شد. در این مدت سازمان هم به روش معمول خود ادامه داد و برنامه‌ریزی درازمدت به تعطیلات درازمدتی رفت. کارمندهای سازمان هم که شنیده بودند مدیریت مشغول شکستن شاخ غول، برنامه‌ریزی درازمدت و ایجاد تحول است، سرانجام از کنجکاوی دست کشیدند. این هم یکی از آن جلسه‌بازی‌های مدیریتی است.



البته این تلاش‌ها تأثیراتی هم داشت، اما بیشتر اهدافی که مدیران تعیین کرده بودند، خیلی زود فراموش شد، نادیده گرفته شد یا اولویت‌های روزمره آن‌ها را کنار زد. بنا به تجربه‌ی ما، مهم‌ترین دلیل این اتفاق این است که مدیران وقتی که با خوش‌نیتی سعی می‌کنند تمام مشکلات سازمان را هرچه سریع‌تر حل کنند، اهداف بسیار زیادی تعیین می‌کنند.

چرا داشتن اهداف بیشتر همیشه به نفع سازمان نیست؟ هرچه تعداد اهداف بیشتر باشد، کمتر می‌توانید بر هر یک از آن‌ها تمرکز کنید و بنابراین میزان موفقیت‌تان نیز در رسیدن به این اهداف کمتر می‌شود. مهم نیست چقدر مدیر یا کارمند خوبی باشید، در هرحال نمی‌توانید هم‌زمان بر همه‌چیز تمرکز داشته باشید.

تصور کنید که وقتی ده توپ را هم‌زمان به هوا بیندازید و بخواهید همه را بگیرید، چه اتفاقی می‌افتد. دو سه تایی را می‌گیرید، تعدادی بر زمین می‌افتد و حتی یکی دو تا توپ گم می‌شود. برای همین است که مدیرانی که اهداف متعددی برای سازمان تعیین می‌کنند، ناگهان می‌بینند بهترین برنامه‌هایشان اجرا نمی‌شود، چرا که کارمندها بیش از حد درگیر برآوردن نیازهای سازمان هستند. خیلی زود می‌بینید که تعیین اهداف متعدد برای کارگران، مترادف می‌شود با بی‌هدفی مطلق. چرا که احساس می‌کنند در این حجم کار به هر حال موفق نخواهند شد. پس چرا به خود زحمت بی‌فایده بدهند؟



موقع هدف‌گذاری، کمتر، بیشتر است.

در زیر راهنمایی کرده‌ایم که چگونه اهداف درست را انتخاب کنید و چه تعداد هدف برای سازمانتان تعیین کنید.

- ✓ **دو تا سه هدف را در هر مقطع انتخاب کنید.** نمی‌توانید هم‌زمان همه‌ی کارها را بکنید. از کارمندانتان هم نمی‌توانید چنین انتظاری را داشته باشید. نباید در هر مقطع بیشتر از دو سه هدف را در دستور کار بگذارید. اهداف زیاد باعث می‌شود تلاش‌های شما و کارمندها پراکنده شود و ممکن است در مسیر با شکست کامل مواجه شوید.
- ✓ **اهدافی را انتخاب کنید که بیشترین ارتباط را با فعالیت سازمان دارد.** بعضی از اهداف خیلی بیشتر از اهداف دیگر در رسیدن سازمان به رؤیایش مؤثر است. در هر روز چند ساعت کاری بیشتر در اختیار ندارید و منطقی این است که تلاش‌های خود را بر اهدافی متمرکز کنید که تحقق آن‌ها بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان دارد، و بر اهدافی که تحقق آن‌ها نتیجه‌بخشی چندانی در موفقیت سازمان ندارد انرژی نگذارید.
- ✓ **بر اهدافی تمرکز کنید که بیشترین پیوند را با رسالت سازمانتان دارد.** ممکن است وسوسه شوید اهدافی را انتخاب کنید که برای شما جالب‌تر است و یا شخصاً دوست دارید تحقق ببخشید. اما با رسالت و اساس مؤسسه‌تان فاصله‌ی زیادی دارد. این کار را نکنید.
- ✓ **هر چند وقت یک بار اهداف را دوباره مرور و در صورت لزوم به‌روز کنید.** کسب و کار یک فعالیت پویاست و اصلاً نمی‌تواند ایستا بماند. مهم است که هرچند وقت یک بار مطمئن شوید که اهدافتان هنوز با رؤیای نهایی‌تان ارتباط دارد. اگر این طور است، می‌توانید به‌کارتان ادامه بدهید وگرنه دوباره اهدافتان را ویرایش کنید و برنامه‌هایتان را تغییر دهید.



احتمالاً شما فرد متعصبی هستید که می‌خواهد کارهای زیادی را در اسرع وقت به انجام برساند، اما حتماً از پذیرفتن اهداف زیاد خودداری کنید. اهداف زیاد می‌تواند شما را از پا بیندازد، کارمندانتان راه هم. بهتر این است که چند هدف مهم را انتخاب کنید و تلاش‌هایتان را بر آن‌ها متمرکز کنید. فراموش نکنید که مدیریت به‌معنای پیروزی عظیم پشت پیروزی عظیم دیگری نیست. بازی مدیریت بازی روزمره‌ای است که در آن فرصت‌ها و چالش‌ها به‌تدریج با هم تلاقی می‌کنند و قطعاً سازمان را در مسیر خود به‌پیش می‌راند. موقع تعیین هدف این نکته را در ذهن داشته باشید.

اهداف ما این است (هدف‌ها را به دیگران منتقل کنید)

هدف داشتن خیلی خوب است، اما چطور هدف‌ها را به‌کارمندها منتقل کنید؟ همان‌طور که می‌دانید، اهداف از رؤیای سازمان برمی‌خیزند. تثبیت اهداف به شما کمک می‌کند مطمئن شوید که تلاش کارمندها متمرکز بر دست یافتن به آن رؤیا در زمان‌بندی مورد نظر است. برای اعلام اهداف به‌کارمندها، چندین راه وجود دارد. اما بعضی از راه‌ها بهتر است. در هر حال باید اهداف خود را به‌وضوح اعلام کنید. مخاطبان باید هدف‌ها را به‌خوبی درک کنند و بعد فعالیت آن‌ها را پی‌گیری کنند.

بیان رؤیای سازمان به همان اندازه‌ی اعلام اهداف مشخص، مهم است. به هر روش ممکنی باید رؤیای سازمان را به‌کارمندان منتقل کنید. باید این کار را به‌دفعات به‌کارمندان و حتی به مشتریان و بستان‌کاران خود اعلام بکنید. باید از موانع این ارتباط باخبر باشید.



بسیاری از سازمان‌ها در این نقطه‌ی بحرانی لُنگ می‌اندازند و نمی‌توانند رؤیای خود را به دیگران منتقل کنند. همچنین اگر قرار باشد اعلام رؤیای سازمان سلسله مراتب اداری را طی کند تا به پایین‌ترین سطح کارگران برسد، در هر مرتبه مقداری از انرژی خود را از دست می‌دهد و موقعی که به پایین‌ترین سطح سازمان می‌رسد، به رؤیایی کسل‌کننده و بی‌روح مبدل شده است.



وقتی رؤیا و اهداف خود را منتقل می‌کنید، این کار را با انرژی و احساس اهمیت و اضطرار انجام دهید، یادتان نرود که دارید درباره‌ی آینده‌ی سازمان و کارمندها صحبت می‌کنید. اگر کارمندها احساس نکنند این رؤیا برای شما مهم است، دلیلی ندارد که خودشان هم به آن اهمیت بدهند و اهمیت هم نمی‌دهند.

معمولاً شرکت‌ها رؤیاهای خود را با سر و صدا و هیجان اعلام می‌کنند. در زیر، راه‌های متفاوتی را که سازمان‌ها برای اعلام و انتقال رؤیایشان به‌کار می‌گیرند، آورده‌ایم:

- برگزاری جلسات گردهمایی عمومی کارمندها و اعلام رؤیا در فضایی پر از هیجان و شادی.

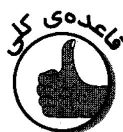
  همان‌طور که نور چراغ ماشین‌ها از خیابان‌ها می‌گذرد و بادکنک‌هایی از سقف سالن همایش آویزان است، رئیس هیئت مدیره برمی‌خیزد و رؤیای جدید سازمان را اعلام می‌کند: «خانم‌ها و آقایان مفتخرم که رؤیای جدید سازمان را به شما اعلام بکنم: یک پَشیز صرفه‌جویی، یعنی یک پَشیز درآمد.»

- درج رؤیا و چاپ آن بر هر جا ممکن است: کارت ویزیت، سربرگ، پوسترهای بزرگ در تمام شرکت، خبرنامه‌های داخلی، روی لباس فرم کارگرها و....
- تشویق مدیران میانه به صحبت درباره‌ی این رؤیا با کارمندان زیردستشان.



وقتی رؤیای سازمان را اعلام می‌کنید، دفعات آن از روش اعلامتان مهم‌تر است.

اما اهداف شخصی‌ترند و روش شما برای انتقال اهداف باید رسمی‌تر و مستقیم‌تر باشد. راهنمایی‌های زیر می‌تواند به شما کمک کند.



- مطمئن شوید که مخاطب شما اهداف را می‌نویسد.
- جلسات رودررو با هر یک از کارمندان خود بگذارید و طی آن اهداف مورد نظرتان را بیان کنید، در مورد آن بحث کنید و مسئولیت را به آن‌ها واگذار کنید.

  اگر به هر دلیلی امکان ملاقات مستقیم وجود ندارد، با تلفن صحبت کنید. به هر حال باید مطمئن شوید که کارمندانتان اهداف را دریافت می‌کنند، می‌فهمند و در صورت ابهام می‌توانند توضیح بیشتر بخواهند.

- گروه را جمع کنید تا اهداف گروهی را اعلام کنید.

  می‌توانید به‌جای آنکه فردبه‌فرد اهداف را اعلام کنید، این کار را در گروه انجام دهید. در این صورت گروه را جمع کنید و نقش گروه و هر عضو آن را در موفقیت این هدف توضیح دهید. مطمئن شوید که تمام اعضای گروه دقیقاً فهمیده‌اند که وظیفه‌شان چیست. در مورد کارکرد کارگروه‌ها در فصل ۱۲ بیشتر سخن خواهیم گفت.

- کارمندها را وادار کنید، چه فردی و چه گروهی، نسبت به تحقق موفقیت‌آمیز هدف متعهد شوند.



از کارمندهایتان بخواهید برای تحقق اهداف تعیین‌شده در مدت زمان معین برنامه بریزند و برنامه و زمان‌بندی خود را به شما اعلام کنند. وقتی حرکت به سمت هدف شروع شد، هر چندوقت یک بار پیشرفت آن‌ها را بسنجید و مطمئن شوید از مسیر منحرف نشده‌اند و اگر به کمک احتیاج دارند، در حل مشکلات کمکشان کنید.

شعبده‌بازی با اولویت‌ها: چشمتان را روی توپ نگه دارید

حالا که اهداف مهم برای خود و سازمانتان را تعیین کرده‌اید، به قسمت مشکل می‌رسیم. چطور می‌توانید تمرکز کارمندها و خودتان را به انجام موفقیت‌آمیز این اهداف تعیین شده معطوف کنید؟

فرایند تعیین هدف معمولاً هیجان و انرژی زیادی در میان کارمندان ایجاد می‌کند و فرقی نمی‌کند که این اهداف حاصل جلسات گروهی بزرگ باشد یا ملاقات‌های فردبه‌فرد. اما همین‌که کارمندها به سر میز خودشان برمی‌گردند، ممکن است این هیجان و انرژی به‌سرعت رقیق و محو شود. شما به‌عنوان مدیر باید قدم‌هایی بردارید تا مطمئن شوید که تمرکز سازمان معطوف به اهداف است و نه مسائل فرعی روزمره که ممکن است اهمیت زیادی نداشته باشند، اما در حال حاضر توجه سازمان را به خود جلب کرده است و یا به‌صورت مقطعی فشاری بر سازمان تحمیل می‌کند. البته گفتن این حرف از انجامش آسان‌تر است.

حفظ تمرکز بر اهداف می‌تواند به‌شدت دشوار باشد. به‌خصوص اگر فرد گرفتاری باشید و این اهداف به رأس مسئولیت‌های معمولتان هم اضافه بشود. به وضعیت‌هایی فکر کنید که در یک روز کاری عادی می‌تواند توجه شما را از اهداف به سمت خود منحرف کند.

- ✔ تا حالا چند بار صبح پشت میز کارتان نشسته‌اید تا اولویت‌های روز خود را مرتب کنید، و بعد از ۵ دقیقه رئیستان به شما زنگ زده و از شما خواسته است همه‌ی کارها را کنار بگذارید و دنبال کار دیگری بروید؟

  مایک، خواهش می‌کنم، همه‌ی کارها را بگذار کنار و گزارشی برای مدیرعامل بنویس. باید همین امروز قبل از ساعت ۳ روی میزش باشد.

- ✔ تا حالا چند بار کارمندی سراغ شما آمده تا مشکلش را حل کنید؟

ببخشید مایک، اما فکر می‌کنم قبل از اینکه وضع خراب‌تر بشود، باید از این موضوع خبر داشته باشی. جنی و تونی دعوایشان شده و جنی می‌خواهد استعفا بدهد. نمی‌توانیم جنی را در این وضعیت از دست بدهیم. تمام پروژه‌ی توسعه دست اوست. چه کار کنیم؟

- ✓ تا حالا وارد جلسه‌ای شده‌اید که قرار بوده ۱۵ دقیقه طول بکشد و بعد چند ساعت کش آمده؟

شما یا کارمندهایتان به میلیون‌ها طریق می‌توانید از مسیر منحرف شوید و تمرکزی را که برای تحقق اهداف سازمان نیاز دارید، از دست بدهید. یکی از بزرگ‌ترین مشکلاتی که کارمندان با آن روبه‌رویند، اشتباه گرفتن فعالیت با نتایج است. آیا کسی را می‌شناسید که ساعت‌های طولانی تا دیر وقت شب و در روزهای تعطیل کار می‌کند، اما در نهایت به نظر می‌رسد هیچ کاری نکرده؟ این کارمند همیشه گرفتار به نظر می‌رسد، اما مشکل این است که وقتش را صرف کارهای غلطی می‌کند. همان‌طور که در فصل ۲ گفتیم، به این می‌گویند تله‌ی عملیاتی و هم شما و هم کارمندها به‌راحتی ممکن است در این تله بیفتید.

قبلاً به این قاعده‌ی کلی اشاره کردیم که ۸۰ درصد کارایی هر کارگر، حاصل ۲۰ درصد فعالیت‌های اوست. نکته‌ی دیگر این قاعده این است که فقط ۲۰ درصد کارایی کارگرها حاصل ۸۰ درصد فعالیت آن‌هاست. این آمار نشان‌دهنده‌ی همین تله‌ی عملیاتی است. شما در یک روز عادی چه کار می‌کنید؟ مهم‌تر از آن، با ۸۰ درصد وقت‌تان چه کار می‌کنید که فقط نتایج معدودی دارد؟ می‌توانید از تله‌ی عملیاتی بیرون بیایید و صاحب اختیار برنامه‌ها و اولویت‌های خود شوید. اما باید محکم و در تعقیب اهداف مصمم باشید.

رسیدن به اهداف به شما بستگی دارد. هیچ‌کس، حتی رئیستان (و به‌خصوص رئیستان)، به تمرکز شما بر اهدافتان کمک نخواهد کرد. باید کار را خودتان بر عهده بگیرید و همین حالا! اگر صاحب اختیار برنامه‌تان نباشید، در واقع دارید به هرکسی اجازه می‌دهید صاحب اختیار برنامه‌ی شما باشد.



در زیر، راه‌هایی برای خروج شما و کارمندهایتان از تله‌ی عملیاتی پیشنهاد کرده‌ایم.

- ✓ **اول اولویت شماره‌ی یک خود را انجام دهید!** با این همه مسائلی که حواس شما را پرت می‌کند، با این وسوسه‌ی دائمی برای اینکه اول به مسائل آسان‌تر بپردازید و کارهای سخت را بگذارید برای آخر کار، با این همه آدمی که به دفتر شما می‌آیند برای اینکه گپ بزنند یا مشکلاتشان

را بر سر شما بریزند، تمرکز بر اولویت شماره‌ی یک همیشه چالش بزرگی است. اما اگر اول به اولویت شماره‌ی یک خود نپردازید، مطمئن باشید که در تله‌ی عملیاتی می‌افتید. یعنی مطمئن باشید که هر روز، هر هفته، هر ماه، فهرست اولویت‌های شما تغییری نخواهد کرد.

- ✓ **انضباط پیدا کنید!** به فصل ۲ مراجعه کنید که در آن گفته‌ایم حفظ انضباط و مدیریت مؤثر بر زمان چقدر مهم است. اینجا فقط کافی است بگوییم اگر منضبط باشید، می‌توانید وقت کمتری صرف فکر کردن به اموری کنید که باید انجام دهید و بیشتر وقت خود را صرف انجام دادن آن کارها کنید.

- ✓ **یاد بگیرید که بگویید نه!** اگر کسی سعی دارد مشکلات خود را به مشکلات شما بدل کند، فقط بگویید نه! اگر مدیر باشید، احتمالاً خیلی خوشتان می‌آید چالش‌های جدید بپذیرید و مشکلات دیگران را حل کنید، اما وقتی حل مشکل شخصی دیگر باعث می‌شود نتوانید به مشکلات خود بپردازید، تناقضی به‌وجود می‌آید. باید همیشه گارد دفاعی خود را حفظ کنید و با وسوسه‌ی تلف کردن وقت‌تان با فعالیت‌های بی‌معنا مبارزه کنید. همیشه از خودتان بپرسید: «این کار در رسیدن من به اهداف چه کمکی می‌کند؟» با عظم و اراده بر اهداف خودتان متمرکز بمانید و نگذارید دیگران مشکلاتشان را به شما منتقل کنند.

از قدرت خود استفاده کنید: تحقق بخشیدن به اهداف

بسیار خوب، یک مجموعه اهداف عالی برای خود و کارمندانتان تعیین کرده‌اید. حالا چطور می‌توانید مطمئن باشید که این اهداف تحقق می‌یابد و چطور می‌توانید اولویت‌های خود را به اولویت‌های کارمندهایتان مبدل کنید؟ بهترین اهداف دنیا، اگر به آن‌ها نرسید هیچ ارزشی ندارند. می‌توانید این مرحله‌ی بحرانی را به بخت و اقبال واگذار کنید یا درگیر آن شوید.



شما قدرت تحقق بخشیدن اهدافتان را دارید.

اخیراً بیش از حد به قدرت حمله می‌کنند. در واکنش به سبک‌های رهبری استبدادی که تا همین سال‌های اخیر در شرکت‌ها جاری بود، کارمندان هر روز بیشتر اعلام کردند که مدیریتی اصول‌گرا و انسانی‌تر می‌خواهند و شرکت‌ها هم این مدیریت را فراهم می‌کنند.

ما اعتقاد داریم که قدرت ذاتاً مشـــکلی ندارد. همه‌ی ما درون خود سرچشـــمه‌های قدرت بسیاری داریم. هم قدرت داریم و هم هر روز بیشتر از این‌قدرت برای در اختیار گرفتن یا تأثیر گذاشتن بر انسان‌ها و اتفاقات پیرامونمان استفاده می‌کنیم. قدرت در زندگی ما عامل مثبتی است، اما اگر از آن سوء استفاده شود، می‌تواند عاملی منفی بشود. در محیط کار امروز سوء استفاده، استثمار و اجبار جایی ندارد.

از قدرت مثبت درون خود می‌توانید به نفع خود و اطرافیانتان اســـتفاده کنید و آن را برای رســـیدن به اهداف ســـازمان به‌کار بگیرید. نظام‌ها و افراد اغلب دچار رخوت یا قالب‌های رفتاری ناکارا می‌شوند که شکستن آن‌ها دشوار است. قدرت، اگر از آن درست استفاده شود، می‌تواند تکانی به این نظام‌ها و افراد بدهد و آن‌ها را به مسیر درست هدایت کند یعنی مسیری که به تحقق اهداف منجر می‌شود.



هر کسی پنج منبع قدرت دارد. این منابع در افراد مختلف شدت و ضعف دارد. هر کدام باید قدرت‌ها و ضعف‌های خود را بشناسیم و از آن‌ها به نفع خود استفاده کنیم.

- ✓ **قدرت شخصی:** این‌قدرت از درون شخصیت شما برمی‌خیزد، یعنی شوق شـــما برای عظمت، نیروی اعتقادات‌تان، توانایی‌تان برای برقراری ارتباط و الهام بخشیدن، جذبه‌ی شخصی‌تان و مهارت‌های رهبری شما.
- ✓ **قـــدرت ارتباط:** موقع کار همه‌ی ما با دیگران ارتباط داریم. این ارتباط‌ها متأثـــر از قدرت ارتباطی اســـت که در محیط کار از خود نشـــان می‌دهید. منابع قدرت ارتباطی شامل دوستی نزدیک با مدیران بالا، شرکا یا صاحبان سهام، کسانی که به‌نوعی مدیون شما هستند و همکارانی است که اطلاعات و بصیرت‌هایی را در اختیار شما می‌گذارند که نمی‌توانید از روابط حرفه‌ای رسمی به‌دست آورید.
- ✓ **قدرت موقعیت:** این شکل قدرت عمدتاً حاصل موقعیت شما و عنوانی است که در سازمان دارید و تجلی اختیاراتی است که برای فرماندهی و منابع انسانی و مالی به شما داده‌اند. هرچند قدرت موقعیت منشی سازمان شما شاید زیاد نباشد، قدرت موقعیت مدیر عامل یا صاحب شرکت بسیار زیاد است.
- ✓ **قـــدرت دانش:** برای اینکه عظمت قدرت دانش را ببینید، دفعه‌ی بعد که شبکه‌ی کامپیوتری شرکت‌تان قطع می‌شود، دقت کنید. بعد می‌بینید در یک سازمان چه‌کسی واقعاً قدرت دارد (در این قضیه مدیر شبکه‌تان). قدرت دانش از تخصص و دانش می‌آید که در دوران تحصیل و فعالیت حرفه‌ای‌تان به‌دســـت آورده‌اید. قدرت دانش حاصل قدرت دانشگاهی شما یا دوره‌های تخصصی نیز هست که گذرانده‌اید.

- ✓ **قـــدرت وظیفه:** قدرت وظیفه حاصل وظیفه و مســئولیتی اســت که در کار برعهده دارید. همان‌طور که مطمئناً بســیار دیده‌اید، هر کس می‌تواند تلاش‌های همکارانش را با اســتفاده از قدرت وظیفه تسهیل یا ناکام کند. به‌طور مثال، وقتی که از شرکت بیمه‌تان درخواست پرداخت غرامت می‌کنید و ماه‌ها بی‌نتیجه می‌گذرد، قربانی قدرت وظیفه شده‌اید (آه، درخواست‌تان در کامپیوتر ما نیســت. مطمئنید که درخواست‌تان را به ما داده‌اید؟ لطفاً درخواست دیگری برای ما بفرستید!).

اگــر در بعضــی از منابع قدرت ضعف دارید می‌توانید آن‌ها را تقویت کنید. مثلاً اگر می‌خواهید ضعفتان را در قدرت ارتباطی از بین ببرید، تلاش کنید تا با همکارانتان بیشــتر آشنا شــوید و روابط بهتری با مدیران مافوق خود برقرار کنید. سعی کنید قرارهای بعد از ساعت کاری با همکارانتان بگذارید، هم به شما خوش می‌گذرد و هم قدرت ارتباط خود را تقویت می‌کنیم.



اگر می‌خواهید قدرت شخصی خود را افزایش دهید راه‌های زیادی وجود دارد. می‌توانید در کلاس‌های فن بیان شرکت کنید و یا کتاب‌های تقویت روحیه بخوانید.

از منابع قدرت خود آگاه باشید و برای کمک به خود و کارمندهایتان در تحقق اهداف سازمان از آن‌ها استفاده کنید. قدرتی کم، شما را بسیار به پیش می‌راند.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

مشخصات اهداف مقدور چیست؟

الف: زیبا، پول‌ساز، جذاب و ضعیف

ب: موفقیت‌آمیز، راحت، محبوب، واکنش‌دار و کلی

پ: سطحی، راحت، انسان‌دوستانه، نادر و دراز

ت: مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، وابسته به زمان و رابطه‌مند

پنج منبع قدرت در هر سازمان چیست؟

الف: رئیس هیئت مدیره و چهار عضو دیگر

ب: بستگی دارد

پ: قدرت‌های شخصی، ارتباطی، موقعیت، دانش و وظیفه

ت: هیچ کدام

فصل ۹

اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی

در این بخش

- کمّی کردن اهداف
- ایجاد نظام بازخوردکارایی
- به‌کار انداختن نظام
- ساخت نمودارهای گرافیکی از نتایج به‌دست‌آمده
- استفاده‌ی بیشتر از اطلاعات موجود

در فصل ۸ درباره‌ی چرایی و چگونگی تعیین هدف صحبت کردیم. تعیین هدف در یک سازمان بسیار مهم است؛ چه تعیین هدف برای افراد، چه برای کارگروه‌ها و چه برای تمام سازمان. اما نکته‌ای که به همین اندازه اهمیت دارد، اطمینان یافتن از این موضوع است که سازمان به سمت تحقق موفقیت‌آمیز اهداف در زمان‌بندی تعیین شده پیشرفت می‌کند. کارایی سازمان به‌کارایی هر یک از افراد شاغل در آن بستگی دارد. در این فصل درباره‌ی دست یافتن به اهداف صحبت خواهیم کرد.

اندازه‌گیری و سنجش کارایی افراد در سازمان شبیه راه رفتن بر روی طناب بندبازی است. اصلاً نباید بیش از حد کارمندها را مورد سنجش قرار دهید و بر کارشان نظارت کنید. این کار فقط باعث می‌شود به کاغذبازی بی‌مورد و ایجاد موانعی روی بیاورید که تأثیری منفی بر توانایی انجام وظیفه‌ی کارمندان خواهد گذاشت. از طرف دیگر نباید به سنجش و اندازه‌گیری کارایی نیروها بی‌توجه بمانید. این عدم نظارت ممکن است منجر به غافل‌گیری‌های ناگوار مثل تأخیر در انجام این کار، هزینه شدن بیشتر از بودجه یا اصلاً عدم انجام آن کار شود.

لطفاً به یاد داشـــته باشـــید که به‌عنوان مدیر، مقصود شما از سنجش و اندازه‌گیری کارایی کارمندان این نیست که آن‌ها را به‌خاطر اشتباه یا عدم تحقق به‌موقع برنامه‌ای تنبیه کنید. قصد شما، کمک به‌کارمندهاست تا طبق برنامه حرکت کنند و اگر برای این کار به کمک بیشتر یا منابع بیشتر احتیاج دارند مطلع بشوید. به‌ندرت کارمندها اعتراف می‌کنند که برای انجام یک وظیفه به کمک احتیاج دارند. به‌خاطر این اکراه، بســـیار مهم است که خودتان به‌شکلی نظام‌مند پیشـــرفت کارمندها را کنترل و به تناسب آن‌ها را از نحوه‌ی کارکردشان مطلع کنید.



اگر نسنجید، به هدف نمی‌رسید. دست یافتن به اهداف را به بخت و اقبال واگذار نکنید. نظام‌هایی برای سنجش پیشرفت تدوین کنید تا مطمئن شوید به اهدافتان رسیده‌اید.

چشمتان را بر توپ نگه دارید

اولین قدم در سنجش پیشرفت کارمندها تعیین نشانه‌های کلیدی موفقیت در یک هدف است. اگر از توصیه‌های فصل هشتم پیروی کنید، به همراه کارمندهایتان اهدافی تعیین می‌کنید که جامع هستند و تعدادشان کم است. این اهداف مقدور (مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، وابسته به زمان و رابطه‌مند) هستند. بنابراین مهلت زمانی دارند و قابل اندازه‌گیری هستند.

وقتی با تبدیل اهداف به ارقام مشخص، آن‌ها را کمّی می‌کنید، کارمندانتان در مورد نحوه‌ی اندازه‌گیری کارایی و کیفیت آن مغشوش نمی‌شوند. اگر کارایی را با اندازه‌گیری تعداد قطعات تولیدشده در یک ساعت بسنجید، کارگرانتان دقیقاً منظور شما را می‌فهمند. اگر هدف شما تولید صد قطعه در ساعت با کمتر از یک قطعه‌ی معیوب باشد، کارمندها به‌وضوح درک می‌کنند که تولید هفتاد و پنج قطعه در ساعت با ده قطعه‌ی معیوب، کارایی قابل قبولی نیست. برای گمان و خیال جایی نگذاشته‌اید و اهداف تحت تأثیر برداشت و تعدیل‌های شخصی یا هوس‌های متغیر یک سرپرست یا مدیر قرار نخواهد گرفت.

اینکه چگونه پیشرفت کارمندها را به سمت تحقق اهدافشان اندازه‌گیری می‌کنید و می‌سنجید، به طبیعت آن اهداف بستگی دارد. مثلاً بعضی از اهداف را می‌توانید با واحد زمان بسنجید، بعضی دیگر را با حجم تولید و بعضی را با تحویل یک محصول کاری، مثل یک گزارش یا قرارداد فروش. در زیر، مثال‌هایی از اهداف مختلف و نحوه‌ی اندازه‌گیری آن‌ها آمده است:

- ✓ **هدف:** برنامه‌ریزی و تولید خبرنامه‌ی شرکت پیش از پایان فصل دوم سال مالی جاری.
  اندازه‌گیری: تاریخ دقیق ارسال خبرنامه توسط پست (زمان).
- ✓ **هدف:** افزایش تولید قاب دوچرخه توسط هر کارمند از ۲۰ قطعه به ۲۵ قطعه در روز.
  اندازه‌گیری: تعداد دقیق قاب دوچرخه‌ی ساخته‌شده توسط هر کارمند در روز (تعداد).

- **هدف:** افزایش سود این پروژه به میزان ۲۰ درصد در سال مالی ۱۹۹۷.
اندازه‌گیری: درصد افزایش سود از اول ژانویه‌ی ۱۹۹۷ تا پایان ۳۱ دسامبر ۱۹۹۷ (رشد درصدی).

هرچند توجه به اینکه کارمندان چه موقعی به اهداف می‌رسند اهمیت آشکاری دارد، تشخیص و پیشرفت روبه‌جلوی کارمندها به سمت تحقق اهداف نیز بسیار مهم است. به‌طور مثال:

- هدف راننده‌های شما رسیدن به یک رکورد رانندگی بدون تصادف است. این، هدف جاری و بدون ضرب‌الاجل است. برای اینکه آن‌ها را تشویق کنید، می‌توانید تابلوی بزرگی در پارکینگ نصب کنید که بر آن نوشته است: «۱۵۳ روز بدون تصادف» و هر روز این عدد را نیز بالا ببرید.
- هدف کارمندان واحد مالی شما، افزایش تعداد متوسط معاملات مالی و ثبت آن از ۱۵۰ سند در روز به ۱۷۵ است. برای پی‌گیری میزان پیشرفت آن‌ها در آخر هر هفته، خلاصه‌ای از کارکرد هر کارمند در تابلوی اعلانات درج می‌کنید و با افزایش کارایی، پیشرفت کارمندها را به سمت هدف نهایی می‌ستایید.
- هدفی که برای کارمندان پذیرش شما تعیین شده، بهبود ۱۰ درصدی در نظر مشتریان درباره‌ی کیفیت پاسخ‌دهی در سازمان شماست. هر ماه فرم‌های نظرسنجی مشتریان را بررسی و نتیجه را در جلسات عمومی سازمان اعلام می‌کنید. کارمند پذیرشی که بالاترین امتیاز را از طرف مشتریان گرفته باشد، از طرف مدیر واحد به ناهار دعوت می‌شود.



راز اندازه‌گیری و سنجش کارایی در نیروی بازخورد مثبت است. وقتی پیشرفت کارمند را تحسین می‌کنید و به او بازخورد مثبت می‌دهید، رفتاری را که می‌خواهید تقویت کرده‌اید. اما اگر فقط به بازخورد منفی توجه کنید (تعداد اشتباه‌ها، تعداد روزهای کاری هدررفته و غیره) رفتار مورد نظرتان را تقویت نکرده‌اید؛ بلکه فقط رفتارهای نامطلوب را نکوهش کرده‌اید و این تفاوت زیادی دارد.

- **به‌جای اندازه‌گیری این:** تعداد کارتریج‌های ناقص، معیوب
این را اندازه‌گیری کنید: تعداد کارتریج‌های سالم
- **به‌جای اندازه‌گیری این:** تعداد روزهای تأخیر
این را اندازه‌گیری کنید: تعداد روزهای حضور به‌موقع
- **به‌جای اندازه‌گیری این:** تعداد معاملات نیمه‌تمام
این را اندازه‌گیری کنید: تعداد معاملات تکمیل‌شده

شـایـد شـک کنید که نظر خود را دربارهٔ‌ی کارایی کارمند، عمومی اعلام کنید یا خصوصی. خودتان چه فکر می‌کنید؟ باید اطلاعات را در معرض دید همه بگذارید یا اگر آن‌ها را محرمانه منتقل کنید، نتیجه‌ی بهتری می‌گیرید؟



تجربه به ما ثابت کرده که اگر نتایج سنجش‌کارایی را در معرض دید همه بگذاریم، نتایـج بهتری می‌گیریم. برای تهییـج کارمندها در بالا بردن کارایی، هیچ چیز به اندازه‌ی تمایل طبیعی کارمندها به رقابت با هم تأثیرگذار نیسـت. وقتی اطلاعات مربـوط به‌کارایی را از کارمندها پنهان کنید، نمی‌دانند نحوه‌ی کارشـان نسـبت به دیگران چگونه اسـت، و انگیزه‌ای برای بالا بردن کارایی‌شـان ندارند. اما وقتی نتایج سـنجش‌کارایی خود و دیگران را به‌صورت هفتگی یا ماهانه ببینند، ناگهان علاقه‌مند می‌شـوند که در بالای فهرسـت قرار بگیرند و درنتیجه کارایی‌شان هم بالا می‌رود. البته نمی‌خواهید رقابت ناسـالم را تشـویق کنید، اما شـوق کمال را تشویق می‌کنید.



راه قطعی و بهترین راه برای تأثیر گذاشـتن بر پیشـرفت کارمندها، مبدل کردن اطلاعات مربوط به‌کارایی به یک ذهنیت روزمره در میان کارمندان اسـت. یعنی اطلاعـات مربـوط به‌کارایی تمام کارمندها را منتشـر کنید تا همـه از آن مطلع شوند.

ممکن است نگران باشید که کارمندها از درج اطلاعات مربوط به‌کارایی‌شان در دید عموم خجل بشوند. این نگرانی تا حدی هم بجاست. هرچند نمی‌خواهید کارمندها را در برابر دیگران تحقیر کنید، باید انگیزه‌ی نیرومند میل به پیشتاز بودن را تحلیل کنید. در این صورت کارمندها دسـت به هر کاری می‌زنند تا جایگاهشـان بالاتر برود، مگر اینکه هیچ چیز برایشان در زندگی مهم نباشد. در ضمن این کار باعث می‌شـود آنان که رتبه‌ی بالا کسب کرده‌اند، سعی کنند همچنان پیشتاز بمانند و این باعث می‌شود که خیلی زود گروهی کارمند کارا داشته باشید.

ایجاد نظامی برای تأمین بازخورد سریع کارایی

می‌توانید تعداد نامحدودی از رفتارها یا مشـخصه‌های کارایی را اندازه بگیرید. با خودتان است که چه ارزش‌ها و ضدارزش‌هایی را مهم بدانید. اما به هر حال هنگام طراحی نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی کارمندها، باید نکات مشخصی را در ذهن داشته باشـید. کار خود را براساس نظام **کعبه** طراحی کنید. واژه‌ی کعبه مخفف چهار کلمه‌ی کیلومترنما، عملیات، برنامه‌ها و همایندی‌هاست. در این بخش چهار مختص نظام کعبه را بررسی می‌کنیم.

کیلومترنماها: تعیین نقاط کنترلی

هر هدف به نقطه‌ی آغاز، نقطه‌ی پایان و نقاط میانی برای اندازه‌گیری پیشرفت در این طیف نیاز دارد. کیلومترنماها نقاط کنترلی، اتفاقات و علایمی هستند که به شما و کارمندها نشان می‌دهند در مسیر هدف مشترکتان چقدر پیش رفته‌اید.

به‌طور مثال، فرض کنید این هدف را تعیین کرده‌اید که تا سه ماه دیگر کار بودجه‌بندی شرکت را تمام کنید. سومین کیلومترنما در مسیر این هدف نهایی این خواهد بود که قبل از روز یکم ژوئن برگه‌ی بودجه‌بندی پیشنهادی خود را به هیئت مدیره تسلیم کنید. اگر روز یکم ژوئن کنترل کنید و متوجه شوید این برگه تسلیم هیئت مدیره نشده است، به‌سرعت و به‌وضوح پی‌می‌برید که از برنامه عقب هستید. اما اگر این برگه روز ۱۵ مِیْ تحویل شده باشد، می‌دانید که از برنامه جلویید و زودتر از برنامه‌ی تعیین‌شده به هدف نهایی بودجه‌بندی سازمان می‌رسید.

عملیات: رسیدن به نقاط کنترلی

عملیات، فعالیت‌هایی است که کارمندها برای حرکت از یک کیلومترنما به سمت کیلومترنمای بعدی انجام می‌دهند. برای رسیدن به کیلومترنمای سوم در برنامه بودجه‌بندی، کارمندها باید بعد از رسیدن به دومین کیلومترنما اقدامات متعددی را با موفقیت به انجام برسانند. در مثال ذکرشده این اقدامات می‌تواند موارد زیر باشد:

- ✓ مرور هزینه‌های سال گذشته و تعیین ارتباط آن‌ها با فعالیت‌های کنونی؛
- ✓ مرور هزینه‌های سال جاری تا امروز و تخمین کل هزینه‌ها تا پایان سال؛
- ✓ ملاقات با کارمندان واحد برای تعیین منابع آموزشی، مسافرتی، تجهیزاتی و سرمایه‌ای در سال جدید؛
- ✓ بررسی استخدام‌ها، اخراج‌ها و افزایش حقوق احتمالی برای تعیین هزینه‌ی حقوق و دستمزد سال جدید؛
- ✓ ایجاد یک صفحه‌ی گسترده‌ی بودجه‌بندی کامپیوتری، استفاده از ارقام به دست‌آمده در اقدامات ذکرشده؛
- ✓ چاپ بودجه‌ی پیشنهادی و کنترل دستی نتایج و تصمیمات در صورت لزوم؛
- ✓ تحویل برگه‌ی بودجه‌بندی پیشنهادی به هیئت مدیره.

هر یک از فعالیت‌های ذکرشــده، کارمندها را قدمی به سومین کیلومترنمای پروژه نزدیک‌تر می‌کند و بنابراین عنصری حیاتی در تعیین کارایی کارمندهاست وقتی برای تکمیــل یک پروژه برنامه‌ریزی می‌کنید، هر یک از اعمال و اقدامات لازم را مکتوب کنید. این کار به‌کارمندها تمرکز بیشتری می‌دهد و دقیقاً می‌دانند برای رسیدن به یــک کیلومترنما چه کارهایی باید انجام دهند، تاکنون چقدر پیش رفته‌اند و چقدر راه در پیش دارند.

برنامه‌ها: تعیین چهارچوب زمانی

چگونه تعیین می‌کنید فواصل کیلومترنماها و طول مدت کل پروژه چقدر باشد؟ این کار را با تخمین برنامه‌ی هر یک از اعمال و اقدامات مجزا در پروژه‌ی خود انجام می‌دهید. مرور هزینه‌های سال گذشته چقدر طول می‌کشد؟ یک روز؟ یک هفته؟ چقدر طول می‌کشد تا با تمام اعضای گروه ملاقات کنید و نیازهایشان را ارزیابی کنید؟

استفاده از تجربه و آموخته‌هایتان برای تدوین برنامه‌های واقع‌گرایانه و مفید بسیار مهم است. به‌طور مثال شاید بدانید اگر همه‌چیز خوب پیش برود، ملاقات با اعضای گــروه دقیقاً ۴ روز طول خواهد کشــید. اما این را هم می‌دانید که اگر به مشــکلی بربخورید، این برنامه ممکن است تا شش روز هم طول بکشد. پس موقع برنامه‌ریزی به این نتیجه می‌رســید که زمان مناسب برای انجام این عمل خاص پنج روز است. این برنامه هم شما را مطمئن می‌کند که به‌موقع به کیلومترنمای بعدی می‌رسید و هم مختصری وقت برای مقابله با مشکلات احتمالی به شما می‌دهد.



به‌کـار بـردن هر یک از چهار مشــخصه (کیلومترنـما، عملیات، برنـامه، همایندی) اهدافی قابـل اندازه‌گیری و ســنجش در اختیار شما می‌گـذارد. اگر نتـوانید اهداف خود را انـدازه‌گیری کنید، به احتمال زیاد هرگز به آن اهداف نخواهید رسید و این خیلی بد است.

همایندی‌ها: مرتب کردن و توالی بخشیدن به عمل‌ها

همایندی‌ها در واقع به‌معنای شیوه‌ی تعامل کیلومترنماها و اعمال است. همایندی، توالی مناسب اعمالی را تعیین می‌کند که شما را به‌سوی انجام موفقیت‌آمیز و مؤثر اهدافتان هدایت می‌کند. هرچند توالی همیشه مهم نیست، معمولاً بهتر است بعضی از اقدامات را پیش از بقیه انجام دهیم.

به‌طور مثال، در فهرســت اقدامات ذکرشــده برای رسیدن به سومین کیلومترنمای پروژه، یعنی تحویل بودجه‌بندی پیشنهادی در روز یکم ژوئن، اگر سعی کنید قبل از اولین، دومین، سومین یا چهارمین مرحله، مرحله‌ی پنجم را انجام دهید حاصلی نخواهد داشت.



یاد بگیرید که به‌جای شمردن اندازه بگیرید.

پیتر دروکر، استاد مدیریت، معتقد است بیشتر شاغلان وقتشان را بیشتر صرف شمردن می‌کنند تا اندازه‌گیری کارایی سازمان. منظورش چیست؟ منظور او تمایل مدیریت به نزدیک‌بینی بیش از حد در اعمال کنترل‌های مدیریتی مثل بودجه‌هاست. بودجه‌بندی عمدتاً به این منظور انجام می‌شود که سرمایه‌های سازمان فقط در زمینه‌های مجاز صرف شود و در واقع این روش بودجه‌بندی صرفاً سازوکارهای کنترلی برای جلوگیری از خرج کنترل‌نشده‌ی منابع مالی یا شمردن پولی هستند که در یک فعالیت مشخص خارج می‌شود. اما دروکر پیشنهاد می‌کند به‌جای استفاده از بودجه به‌عنوان یک ابزار شمردن، باید از آن به‌عنوان ابزار اندازه‌گیری استفاده کرد. مدیران این کار را با پیوند دادن هزینه‌های پیشنهادشده به نتایج آینده انجام می‌دهند و به‌جای کنترل هزینه‌ها پی‌گیری می‌کنند که حتماً نتایج مورد نظر حاصل شود.

دروکر موضوع شمردن را به پزشکی تشبیه می‌کند که از یک دستگاه رادیولوژی برای تشخیص بیماری فردی استفاده می‌کند. بعضی از نقایص مثل استخوان شکسته یا ذات‌الریه در عکس رادیولوژی نشان داده می‌شود، اما بیماری کشنده‌تر مثل سرطان خون یا فشار خون بالا دیده نخواهد شد. به همین ترتیب بیشتر مدیران از سیستم‌های حسابداری استفاده می‌کنند تا کارایی مالی سازمانشان را زیر نظر داشته باشند، اما سیستم‌های حسابداری نمی‌تواند سقوط سهم شرکت در بازار یا ضعف شرکت در نوآوری را مشخص کند، مگر زمانی که کار از کار گذشته و صدمات برگشت‌ناپذیری به بیمار یا سازمان وارد شده است.

اما یادتان باشد که ممکن است برای رسیدن به یک کیلومترنما چندین مسیر وجود داشته باشد. پس بد نیست به‌کارمندها آزادی عمل بدهید تا برای رسیدن به اهداف راه خودشـــان را پیدا کنند. با این کار به‌کارمندها اختیار می‌دهید تا مسئولیت کار خودشان را بپذیرند و از اشتباهات و موفقیت‌های خود درس بگیرند. به این ترتیب هم به نتایج مورد نظرتان رسیده‌اید و هم کارمندانی شاد و کارا خواهید داشت.

به‌کار بردن نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی در عمل

نظریه‌پردازی خوب اســت، اما عمل بهتر اســت. تا اینجا درباره‌ی نظریه‌ی سنجش و اندازه‌گیـــری کارایی کارمندان بحث کرده‌ایم، اما حـــالا باید وارد مرحله‌ی تحقق این نظریه بشویم. در زیر دو نمونه‌ی واقعی از این موضوع را آورده‌ایم. در هر نمونه مســـیر متفاوتی برای رسیدن به پایانی مناســـب در پیش گرفته شده است: کارایی موفقیت‌آمیز کارمندان.

قضیه‌ی (۱): کارایی در سطح جهانی



دو سال پیش باب مدیر واحد بهینه‌سازی کالای شرکتش شد. در آن وقت این واحد دچار آشوب بود. مدیریت پروژه افتضاح بود، هیچ نظام سازمانی روشنی در آن وجود نداشت و مشتریان ناچار بودند هفته‌ها و ماه‌ها صبر کنند تا کالای بهینه‌سازی شده‌شان به دستشان برسد و اگر هم می‌رسید اغلب نقص‌های زیادی داشت. مشخصاً تغییراتی لازم بود و وظیفه‌ی اصلاح دپارتمان به باب سپرده شد. باب پس از بررسی عملیات دپارتمان و جمع‌آوری اطلاعات از کارمندان و مشتریان، چک‌لیستی از کارهای لازم برای رساندن سازمان به یک سطح کارایی جهانی تهیه کرد. هسته‌ی مرکزی برنامه‌ی باب بازسازی نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی این دپارتمان بود.

گام اول: تعیین اهداف به همراه کارمندان

باب بعد از تهیه‌ی چک‌لیست کارهای لازم، دو کار را در اولویت قرار داد. اول صحبت با کارمندان دپارتمان و بعد گفت‌وگو با مشتریان، و اتفاقاً کارمندها به‌شدت مایل بودند حرف بزنند. وقتی باب جمع‌آوری نظرات همه را به پایان رساند، صدها صفحه کاغذ با نظرات منفی در مورد دپارتمانش در برابر خود داشت و همچنین گزارش‌های مفصل در مورد فرایندهای کاری، دستورالعمل‌ها و سایر موارد. یکی از مواردی که کارمندان به‌عنوان مشکل مطرح کردند، در روز اول کار رسمی باب به‌طور زنده بروز کرد: فروشنده‌ی شرکتی تماس گرفت، درخواست کرد تغییراتی فوری در یکی از پروژه‌هایی که روز قبل به انجام رسیده بود، داده شود. اما هرچه گشتند نرم‌افزار مربوطه را پیدا نکردند. گم شده بود.

هر کارایی با اهداف روشن آغاز می‌شود. باب بعد از اینکه دقیقاً متوجه شد چه عواملی مانع کارایی مثبت کارمندانش می‌شود، جلسه‌ای گذاشت و نیازها و تغییرات لازم سازمان را با آن‌ها در میان گذاشت. نتیجه‌ی این بحث‌ها مجموعه‌ای از اهداف مورد تفاهم متقابل و یک برنامه‌ی اجرایی برای دپارتمان است. باب و کارمندها به کمک هم مرحله‌ی بعد را برای رسیدن به‌کارایی در سطح جهانی را تعیین کردند.

گام دوم: دگرگون‌سازی نظام سنجش کارایی

باب نظام سنجش و اندازه‌گیری کارایی کارمندها را در سازمانش بررسی کرد و به‌سرعت پی برد که فقط جنبه‌های منفی اندازه‌گیری شده است. فقط درباره‌ی مشکلات صحبت شده بود: پروژه‌های عقب‌افتاده، تعداد خطاها، دیرکردهای تحویل و غیره. هیچ اثری از سنجش کارایی‌های مثبت نبود.

باب می‌خواست جنبه‌های مثبت را هم پیدا کند تا بنیان مثبتی برای کارایی تعیین کند و نیروی حرکتی مثبتی به‌وجود بیاورد. برای این منظور نظام جدیدی برقرار

کرد که در آن فقط بر یک معیار کارایی تمرکز شده بود. این معیار مثبت شامل تعداد پروژه‌هایی بود که در موعود انجام شده بود. وقتی باب کار را به‌دست گرفت، فقط چند پروژه به‌موقع انجام شده بود و بعد از دو سال تعداد پروژه‌های سروقت به ۲۷۰۰ تا رسید. این رشد کارایی عظیم هم باب را خوشحال کرد و هم روحیه‌ی کارمندها را کاملاً دگرگون کرد. کارمندها دیگر به‌جای آنکه از دریافت هر درخواست مشتری به وحشت بیفتند، به دنبال آن بودند که درخواست‌های بیشتری دریافت کنند، آن‌ها را به‌موقع انجام دهند و آمار پروژه‌های مثبت را بالا ببرند.

گام سوم: بازنگری برنامه

همان‌طور که کارایی پروژه‌ها افزایش می‌یافت، باب به اصلاحات دیگر هم پرداخت: پاسخ‌گویی ۲۴ ساعته، بایگانی پروژه‌ها، بایگانی نرم‌افزارها، ساده‌سازی نظام صورت‌حساب‌ها و پرداخت‌ها و غیره. هم‌زمان روشی برای ایجاد تعادل میان نیازهای درازمدت سیستم و نیازهای کوتاه‌مدت کارهای جاری تدوین کرد.

کمی بعد، مدیران عالی سازمان متوجه بهبود دپارتمان باب شدند و با افزایش کارایی سازمان، این دپارتمان توانست موقعیت رقابتی منحصر به‌فردی برای کل سازمان در بازار ایجاد کند.

قضیه‌ی (۲): کمک به‌کارمندان برای رسیدن به‌کارایی صددرصد

شاید همیشه نتایج مورد نظرتان را در سازمان با تعداد قطعات تولیدشده یا رشد درصد مشارکت هر کارمند در سودآوری نسنجید. گاهی خیلی ساده، فقط می‌خواهید کارمندانتان به‌موقع حاضر شوند و حداقل به‌نظر برسد که از آن هشت، نُه ساعتی که در محل کار می‌گذرانند لذت می‌برند. اگر اخلاقیات و روحیه‌ی کارمندان ضعیف باشد، به‌احتمال کارایی آن‌ها هم ضعیف خواهد بود.



بر اساس نظرسنجی از کارمندان شرکت دایموند فایبر، ۷۹ درصد کارمندان احساس می‌کنند به‌خاطر مأموریتی که به‌خوبی به‌انجام می‌رسانند به‌خوبی تشویق نمی‌شوند، ۶۵ درصد احساس می‌کنند مدیریت احترام آن‌ها را نگه نمی‌دارد، و ۵۶ درصد نسبت به‌کارشان بدبین هستند. این آمار رضایت‌بخشی نیست و مدت‌هاست که شرکت‌ها سعی می‌کنند که این آمار را پایین بیاورند.

گام اول: تدوین برنامه‌ای بر مبنای رفتارهای مطلوب از نظر شما

شرکت محصولات دایموند فایبر که آمار فوق را در میان کارمندانش مشاهده کرد، بلافاصله قدم اول را برداشت و آن ایجاد باشگاه جدیدی در شرکت بود. نام این باشگاه

را باشگاه ۱۰۰ گذاشتند و قصد آن تقویت رفتارهای مطلوب از نظر مدیریت در کل سازمان بود. که شامل موارد زیر بود:

- ✓ حضور به‌موقع
- ✓ وقت‌شناسی
- ✓ حفظ امنیت

برنامه‌ی شرکت این بود که بر مبنای معیارهای قابل اندازه‌گیری این رفتارها، به‌کارمندان امتیاز بدهند. هر کارمندی می‌توانست ۱۰۰ امتیاز به‌دست بیاورد، پاداش می‌گرفت. پاداش یک ژاکت نایلونی با آرم دایموند فایبر و عنوان باشگاه ۱۰۰تایی‌ها بر آن بود.

گام دوم: امتیاز دادن به رفتارهای مطلوب

قدم بعد امتیاز دادن به رفتارهای مطلوب بود. بر مبنای نشان دادن رفتار موردنظر و نامطلوب به‌کارمندها امتیاز داده می‌شد یا از امتیازهای آن‌ها کسر می‌شد. به‌طور مثال، کارمندان برای حضور مداوم در یک سال ۲۵ امتیاز دریافت می‌کردند و برای هر روزی که در طول سال بدون توبیخ یا جریمه می‌گذارندند، ۲۰ امتیاز دریافت می‌کردند. کارمندانی که یک سال تمام بدون مرخصی استعلاجی کار کرده بودند، ۱۵ امتیاز دیگر می‌گرفتند. همچنین برای ارائه‌ی پیشنهادهایی که منجر به کاهش هزینه می‌شد یا برای بالا بردن امنیت امتیاز می‌گرفتند.

در امتیاز دادن به هر رفتار، مدیریت مطمئن می‌شد که تعداد امتیازها متناسب با اهمیت آن رفتار در سازمان باشد. از آن گذشته ترتیبی می‌دادند که هرچند دست یافتن به این اهداف عددی چندان آسان نباشد، غیرممکن هم نباشد.

گام سوم: اندازه‌گیری و پاداش دادن به‌کارایی پرسنل

هسته‌ی مرکزی این برنامه همین بود. سرپرست‌ها و مدیران با دقت کارایی کارمندها را بررسی و به عوامل مختلف امتیاز می‌دادند. وقتی کارمندان به امتیاز ۱۰۰ می‌رسیدند، وارد باشگاه صد می‌شدند ژاکت نایلونی را دریافت می‌کردند.

شاید فکر کنید این برنامه بی‌ارزش باشد. برای کی مهم است که ژاکتی با آرم شرکت بگیرد؟ واقعیت این است که اهمیت می‌دهند. یک صندوقدار بانک می‌گوید: یکی از کارمندان شرکت دایموند فایبر با غرور به آن بانک رفت تا ژاکتش را نشان کارکنان بانک بدهد.

از این مهم‌تر، در سال اول اجرای این برنامه، شرکت دایموند فایبر ۵/۲ میلیون دلار صرفه‌جویی کرد، بازدهی را ۱۴/۵ درصد بالا برد و عیوب کیفی را ۴۰ درصد کاهش داد.

نمودارهای Gantt ،PERT و پیمانه‌های دیگر

در بعضی از موارد اندازه‌گیری پیشرفت کارمندان به‌سوی یک هدف زحمت چندانی نمی‌برد. مثلاً اگر هدف شما افزایش قطعات تولیدشده از صد قطعه در ساعت به ۱۲۵ قطعه در ساعت باشد، یک شمارش ساده به شما نشان می‌دهد کارمندها به این هدف رسیده‌اند یا نه. اما اگر هدف شما تولید پیش‌نمونه‌ی یک وسیله‌ی نقلیه‌ی برقی در مدت ۶ ماه باشد، کار اندازه‌گیری و سنجش کارایی فردی بسیار پیچیده‌تر و گیج‌کننده‌تر خواهد بود.

هرچند ممکن است تصمیم بگیرید که تمام کیلومترنماها و عملیات را (همان‌طور که در اول این فصل در مورد بودجه‌بندی انجام شد) بنویسید، خواندن و درک یک نمایش گرافیکی از پروژه معمولاً درک پروژه‌های پیچیده را بسیار راحت‌تر می‌کند. نمودارهای Gantt ،PERT و سایر پیمانه‌ها این خدمت حیاتی را برای مدیران در سراسر دنیا انجام می‌دهند.

نمودارهای میله‌ای

نمودارهای میله‌ای که به آن‌ها نمودارهای گانت هم گفته می‌شود (به نام مهندس هنری اِل گانت) احتمالاً یکی از ساده‌ترین و رایج‌ترین ابزارها برای نمایش و سنجش پیشرفت پروژه است. با کمک این نمودارها مدیر با یک نگاه سریع به‌راحتی می‌بینند که پروژه دقیقاً در چه مرحله‌ای است و زمان‌بندی انجام آن در مقایسه با زمان‌بندی پیش‌بینی‌شده چه وضعی دارد.

سه عنصر کلیدی نمودارهای میله‌ای به ترتیب زیر است:

- ✓ **زمان‌بندی:** زمان‌بندی برای شما معیاری فراهم می‌کند که می‌توانید پیشرفت را با آن بسنجید. زمان‌بندی را می‌توانید با هر واحدی که مایلید نشان دهید: روز، هفته، ماه یا هر واحد زمانی که در مدیریت پروژه مفیدتر است. در اغلب نمودارهای میله‌ای، خط زمانی در طول محور افقی نمودار (محور x) قرار می‌گیرد.
- ✓ **عملیات:** عملیات شامل فعالیت‌های مجزایی است که کارمندان برای رسیدن از یک کیلومترنما به کیلومترنمای بعدی انجام می‌دهند. در یک نمودار میله‌ای هر یک از عملیات معمولاً (به ترتیب زمانی) در طول محور عمودی سمت چپ نمودار قرار می‌گیرد (محور y).
- ✓ **میله‌ها:** بسیار خوب، نمودار میله‌ای بدون میله به چه دردی می‌خورد. میله‌ها قطعاتی هستند که بر روی نمودار میله‌ای مشخص می‌کنند تا زمان لازم برای

انجام یک فعالیت مشخص را نشان دهید. میله‌های کوتاه، نشانه‌ی دوره‌ی زمانی کوتاه و میله‌های بلند نشانه‌ی دوره‌ی زمانی بلند است. هر وقت فعالیتی به پایان می‌رسد می‌توانید میله‌ی مربوط به آن فعالیت را تغییر رنگ دهید و به سهولت ببینید که چه کارهایی انجام شده و چه کارهایی مانده.

برای نمایش کاربرد نمودار میله‌ای از مثال قبلی خودمان استفاده می‌کنیم. در شکل ۱-۹ یک نمودار میله‌ای معمولی نشان داده شده است. این نمودار نمایشگر عملیاتی است که ما را به سومین کیلومترنما در بودجه‌بندی سازمان می‌رساند.

همان‌طور که شکل ۱-۹ نشان می‌دهد زمان‌بندی در محور بالایی نمودار مشخص شده است. اینجا زمان‌بندی از ۱۵ آوریل تا اول ژوئن را نشان می‌دهد و هر قطعه نمایشگر یک هفته است. هفته‌ی فعالیت لازم برای رسیدن به کیلومترنمای سوم به‌صورت عمودی در سمت چپ نمودار درج شده است و سرانجام میله‌ها را می‌بینید که هسته‌ی مرکزی این نمودارند.

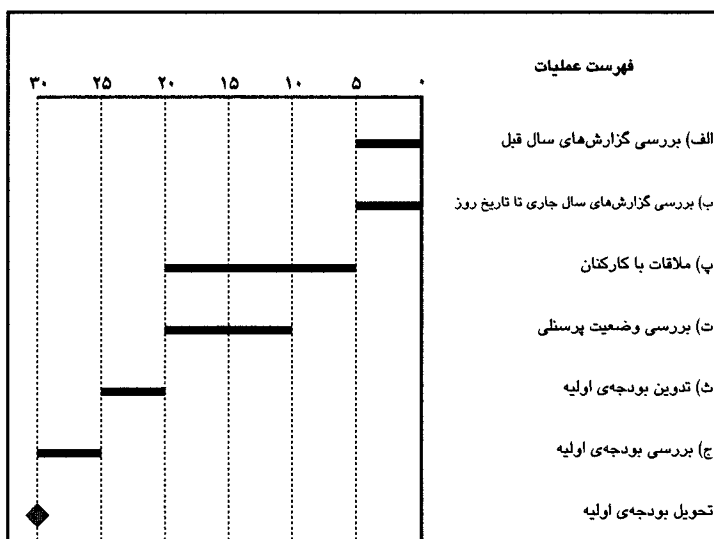
اگر تمام فعالیت‌ها مطابق نمودار انجام شود، روز اول ژوئن به سومین کیلومترنما می‌رسیم. اگر انجام برخی از فعالیت‌ها بیشتر از حد پیش‌بینی‌شده طول بکشد احتمالش هست که در تاریخ معین به کیلومترنما نرسیم و یکی دو نفری به دردسر بیافتند؛ و برعکس اگر انجام بعضی فعالیت‌ها کمتر از حد پیش‌بینی طول بکشد زودتر از ضرب‌الاجل به کیلومترنما می‌رسیم.

حُسن نمودار گانت سادگی، سهولت کار و هزینه‌ی کم آن است. این نمودار برای پروژه‌های ساده بسیار خوب است، اما در پروژه‌های پیچیده، مانند مسافت یک شاتل فضایی یا محاسبه مالیات‌ها، کافی نیست.

فلوچارت

نمودارهای میله‌ای برای پروژه‌های ساده مفیدند، اما جریان پی در پی عملیات را در یک پروژه نشان نمی‌دهند و در پروژه‌های پیچیده به مشکل برمی‌خورند. فلوچارت به‌خوبی این روند پی در پی را نمایش می‌دهند. فلوچارت‌ها هم مانند نمودارهای میله‌ای سه عنصر کلیدی دارند:

- ✓ **عملیات:** در فلوچارت عملیات با پیکان نمایش داده می‌شود. پیکان‌ها اتفاقات مختلف را در مسیر فلوچارت به هم متصل می‌کنند تا کار به پایان برسد. طول پیکان‌ها ارتباطی با زمان انجام یک فعالیت ندارد. هدف پیکان‌ها نشان دادن توالی فعالیت‌ها نسبت به هم است.



شکل ۱-۹ یک نمودار میله‌ای و نشان‌دهنده‌ی عملیاتی که به سومین کیلومترنما منجر می‌شود.

- ✓ **اتفاق‌ها:** در یک فلوچارت اتفاق‌ها با دایره‌های شماره‌دار نشان داده می‌شوند و نمایشگر تکمیل یک فعالیت خاص هستند.
- ✓ **زمان:** پیش‌بینی‌های زمانی در مجاورت هر فعالیت (پیکان) قرار می‌گیرد. برای سنجش زمان لازم برای تکمیل پروژه، می‌توانید عددهای نوشته‌شده کنار پیکان را با هم جمع کنید.

شکل ۲ـ۹ فلوچارت مثال بودجه‌بندی شکل ۱-۹ را نشان می‌دهد. می‌بینید که فلوچارت دقیقاً رابطه و نسبت هر فعالیت را نسبت به فعالیت‌های دیگر نشان می‌دهد. طولانی‌ترین مسیر زمانی در این پروژه، مسیر بحرانی پروژه را مشخص می‌کند. این شیوه‌ی تجزیه و تحلیل را شـیوه‌ی مسیر بحرانی (*CPM = Critircal Path Method*) می‌خوانند و این مسیر تعیین‌کننده‌ی زمان لازم برای تکمیل هر یک از عملیات با دقت بالاست. CPM نشان‌دهنده‌ی عملیاتی است که کوتاه‌ترین زمان لازم برای انجام پروژه را تعیین می‌کند. که در این مورد ۳۰ روز است.

PERT مخفف *Program Evaluation and Review Technique* (تکنیک ارزیابی و مرور برنامه) شکل دگردیسی‌یافته‌ی CPM است و موقعی به‌کار می‌رود که نمی‌توان زمان دقیق لازم برای تکمیل هر یک از فعالیت‌ها را تکمیل کرد. PERT با استفاده از تکنیک‌های آماری، به‌شکلی بسیار جالب، دامنه‌های مختلف زمانی محتمل را تجزیه و تحلیل و متوسط آن را تعیین می‌کند.

نرم‌افزار

خوشبختانه دنیای کامپیوتر و نرم‌افزار کار سنجش و اندازه‌گیری پروژه را برای کسانی که در درس حساب تجدید آورده‌اند راحت کرده است. کاری که قبلاً ساعت‌ها زمان می‌برد اکنون با چند ضربه به صفحه‌کلید کامپیوتر انجام می‌شود.

نرم‌افزار Microsoft Project، یکی از مهم‌ترین نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی پروژه، کار ایجاد، تدوین و مرور پروژه را بسیار آسان کرده است. برای کار با این نرم‌افزار کافی است:

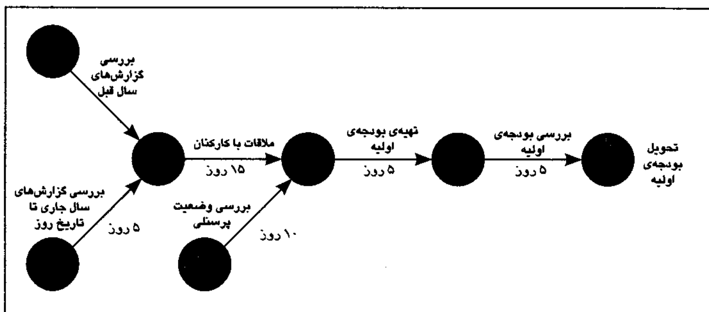
- ✓ فعالیت‌های لازم را وارد کنید.
- ✓ ترتیب فعالیت‌ها و وابستگی آن‌ها را به فعالیت‌های دیگر تعیین کنید.
- ✓ منابع (انسانی و مالی) لازم برای تکمیل هر فعالیت را وارد کنید.

با پیشرفت پروژه می‌توانید اطلاعات جدید مانند زمان واقعی آغاز و تاریخ واقعی پایان هر فعالیت و هزینه‌های واقعی را نیز وارد کنید و در هر لحظه تصویری واقع‌گرایانه از پیشرفت پروژه داشته باشید. این اطلاعات را می‌توانید به شکل جدول، نمودار یا شکل چاپ بگیرید و بایگانی کنید.

به اعداد رسیدید: حالا چه؟

اکنون اهداف خود را تعیین کرده‌اید و روش اندازه‌گیری کارایی را مشخص کرده‌اید. در مــورد هر یک از کارمندها چندین صفحــه اطلاعات دریافت کرده‌اید. حالا چه؟ حالا باید ببینید آیا به نتایج مورد نظرتان رسیده‌اید یا نه؟

- ✓ **نتایج را با توقعات خود مقایسه کنید:** هدف چه بوده؟ فرض کنید هدف تکمیل آنالیز سـود و زیان تا تاریخ اول نوامبر باشد. این آنالیز واقعاً در چه



شکل ۲-۹ فلوچارت نمونه برای بودجه‌بندی شرکت

تاریخی تکمیل شده است؟ در تاریخ ۱۷ اکتبر، یعنی بسیار زودتر از زمان انجام شده است. عالی است. مأموریت با صرفه‌جویی زمانی انجام شده است.

- ✓ **نتایج را ثبت کنید:** نتایج را ثبت و بایگانی کنید. این کار را برای هر کارمند به‌طور جداگانه انجام دهید.
- ✓ **کارمندان خود را تشویق کنید یا بر آن‌ها مربی‌گری کنید یا به آن‌ها مشاوره بدهید:** اگر کار درست، به‌موقع و در محدوده‌ی بودجه انجام شده است، به‌کارمندان خود تبریک بگویید و به‌شکلی متناسب پاداش بدهید: نامه‌ی تشکرآمیز، مرخصی تشویقی یا تقدیر در جمع.

اما اگر به نتایج مورد نظر نرسیده‌اید، دلیل آن را بیابید و ببینید چه کار می‌توانید بکنید تا دفعه‌ی بعد نتایج پیش‌بینی‌شده به‌دست آید. اگر کارمندها فقط به دلگرمی و حمایت بیشتر احتیاج دارند، با مربی‌گری کارایی آن‌ها را بالا ببرید. می‌توانید به حرف‌های کارمندها گوش بدهید یا آن‌ها را به‌کارمندان دیگر ارجاع بدهید یا از خودتان برایشان مثال بزنید. اگر نتایج ضعیف ناشی از سهل‌انگاری جدی یا بی‌مسئولیتی کارمند است به آن‌ها تذکر شفاهی بدهید و یا در نهایت تنبیه‌شان کنید (در این مورد در فصل ۱۵ بیشتر می‌خوانید).



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

چهار بخش نظام اندازه‌گیری و سنجش کارایی کعبه چیست؟

الف: کمال، عدل، بردباری، هدایت

ب: کیلومترنما، عمل، برنامه، هماهنگی

پ: کیلومترنما، عمل، برنامه، هم‌آمیزی

ت: هیچ کدام

مسیر بحرانی چیست؟

الف: کوتاه‌ترین زمان ممکن برای تکمیل پروژه

پ: کم دردسرترین مسیر

پ: حداکثر زمان لازم برای تکمیل پروژه

ت: دشوارترین روش برای انجام پروژه

فصل ۱۰

ارزیابیِ کارایی اتلاف وقت نیست

در این فصل

- بررسی اهمیت ارزیابی کارایی
- معرفی هنجارها و معیارها
- تدوین ارزیابی کارایی
- پرهیز از اشتباهات رایج در ارزیابی
- بهبود بخشیدن به ارزیابی
- بحث درباره‌ی دستمزد و برنامه‌های شغلی

ارزیابی کارایی به‌موقع و دقیق، برای هر مدیری بسیار مهم است. پس اگر ارزیابی در مدیریت موفق چنین اهمیتی دارد، چرا بیشتر مدیران از انجام آن می‌ترسند و چرا کارمندان این‌قدر از آن وحشت دارند؟ بنا به مطالعاتی، ۴۰ درصد کارگران امریکایی هرگز ارزیابی کارایی خود را دریافت نمی‌کنند و در بقیه‌ی موارد نیز اغلب ارزیابی بسیار ضعیف انجام می‌شود.

از هر مدیری بپرسید آیا ارزیابی کارایی رسمی واقعاً لازم است، به احتمال زیاد همه می‌گویند بله. اما اگر عمیق‌تر نگاه کنید، می‌بینید واقعیت چیز دیگری است. هرچند همه‌ی مدیران می‌دانند ارزیابی کارایی برای رشد کارمندان، تقویت کارایی مثبت، تصحیح کارایی ضعیف مهم و ضروری است، این ارزیابی‌ها اغلب خیلی کم و خیلی دیر انجام می‌شود. نکته‌ی مهم این است که انجام ندادن ارزیابی کارایی بهتر از بد انجام دادن آن است. در این بخش به مزایای ارزیابی کارایی و بررسی روش‌های درست و غلط انجام آن می‌پردازیم.

چرا باید زحمت ارزیابی کارایی را به خود داد؟

ارزیابی کارایی به‌طور مستمر و معمولِ کارمندی دلایل مثبت زیادی دارد. ارزیابی کارایی رسمی تنها بخشی از نظام سازمانی کارسپاری، تعیین هدف، مربی‌گری، انگیزه‌بخشی و بررسی مداوم بازخورد کارایی پرسنلی است. اگر حرف ما را باور ندارید، نگاهی به این عناصر مثبت در ارزیابی کارایی بیندازید.

- **فرصتی برای جمع‌بندی کارایی گذشته و تدوین اهدافی جدید در کارایی کارمند:** همه‌ی کارمندها مایل‌اند بدانند آیا کار خود را خوب انجام می‌دهند یا خیر. ارزیابی کارایی رسمی مدیران را وادار می‌کند تا نتایج کارایی کارمندها را، چه خوب و چه بد، به‌کارمندها منتقل کنند و اهداف جدیدی تعیین کنند. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابیِ کاراییِ سالآنه تنها فرصتی است که در آن مدیران و سرپرست‌ها می‌توانند با کارمندهایشان درباره‌ی توقعاتشان از کارایی آن‌ها و نتایج تلاش‌های آن‌ها در دوره‌ی ارزیابی صحبت کنند.
- **فرصتی برای برقراری ارتباط:** این نکته‌ی حساسی است باید همیشه توقعات خود را با توقعات دیگران از خودتان مقایسه کنید. حتی می‌توانید این موضوع را با مدیر خود امتحان کنید. ده تا از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که انجام داده‌اید، فهرست کنید. بعد، از مدیر خود بخواهید تا ده مورد از مهم‌ترین فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اید، به سهم خود فهرست کند. به احتمال زیاد این دو فهرست تفاوت‌های زیادی با هم دارند. آمار نشان می‌دهد به‌طور متوسط حداکثر در ۴۰ درصد موارد دو فهرست با هم تطبیق می‌کند. ارزیابی کارایی به‌کارفرما و کارمند کمک می‌کند تا نظرات خود را نسبت به‌کار با هم مقایسه کنند و مطمئن شوند که وظایف و اولویت‌ها ترتیب معینی دارند.
- **انجمنی برای رشد حرفه‌ای:** در بسیاری از سازمان‌ها، رشد حرفه‌ای به‌عنوان بخشی از ارزیابی کارایی رسمی تحقق می‌یابد. مدیران و کارمندان افراد گرفتاری هستند و به‌ندرت فرصتی پیدا می‌کنند تا کنار هم بنشیند و در مورد مراحل پیشرفت حرفه‌ای یا سازمانی صحبت کنند. هرچند بحث درباره‌ی رشد حرفه‌ای قاعدتاً باید در زمانی غیر از فرایند ارزیابی کارایی انجام شود، ترکیب این دو فعالیت فرصتی ایجاد می‌کند تا با یک تیر دو نشان بزنید.
- **ثبت رسمی کارایی پرسنلی:** در مورد اغلب کارمندها که بازخوردی غیررسمی از کارایی‌شان وجود دارد، حداقل کارایی منفی از نظر دور نمی‌ماند. اغلب نظرات کارفرمایان در مورد کارایی پرسنل به‌صورت شفاهی و ثبت‌نشده منتقل می‌شود. اگر بخواهید تصمیم بگیرید تا کارمندی را ترقی یا تنزل بدهید، ثبت رسمی ارزیابی کارایی او توجیه مناسبی برای این تصمیم در اختیار شما می‌گذارد.



فهرست بالا دلایل مهمی برای انجام دوره‌ای ارزیابی کارایی رسمی ارائه می‌دهد. اما این موضوع را هم در نظر بگیرید: شرکت‌های زیادی هزینه‌های گرانی به‌کارمندانی

پرداخته‌اند که به‌خاطر اخراج نادرست از شرکت خود شکایت کرده‌اند. اگر در دادگاه برای این تصمیم‌های خود دلایل و مدارک مستندی نداشته باشید، بازنده خواهید بود.

وکیل: آقای مدیر لطفاً به دادگاه بگویید چرا این کارمند را اخراج کرده‌اید.

مدیر (یعنی شما): البته، با کمال میل، این کارمند کارایی بسیار بدی داشت و ضعیف‌ترین کارمند در شرکت ما بود.

وکیل: این کارمند، یعنی موکل من ۵ سال در شرکت شما کار کرده است. آیا هرگز در مورد او ارزیابی کارایی رسمی انجام داده‌اید؟

مدیر (شما): خوب... نه، قصد داشتیم، اما سرمان خیلی شلوغ است، وقت نکردیم.

وکیل: پس اگر هیچ وقت کارایی او را ارزیابی رسمی نکرده‌اید، موکل من چطوری می‌توانسته از ضعف کارایی‌اش مطلع شود؟ شما که هیچ وقت این ضعف را رسماً به او ابلاغ نکرده‌اید!

معرفی هنجارها و استانداردها

حالا که از لزوم ارزیابی کارایی رسمی مطمئن شدید، شاید بپرسید: «دقیقاً باید چه چیزی را ارزیابی کنم؟» جواب می‌دهیم: «آقایان و خانم‌ها، افتخار داریم آقای هنجارها و خانم استانداردها را به شما معرفی کنیم.»



هنجارها و استانداردها، قوانین ترافیکی را در هر سازمان تشکیل می‌دهند و در بنیاد ارزیابی کارایی پرسنلی قرار دارند.

هنجارها (ارزش‌ها) رفتارهای غیررسمی هستند که به‌طور کلی در محیط کار مورد قبول است. به‌طور مثال، این واقعیت که تمام مدیران مذکر در شرکت شما احساس می‌کنند باید کت و شلوار بپوشند و کراوات بزنند و مدیران مؤنث احساس می‌کنند باید کت و دامن یا کت و شلوار بپوشند. هیچ قانونی نیست که حکم کند به این شکل لباس بپوشند، اما این کار را می‌کنند. در واقع اگر به این سبک لباس نپوشند، به‌شکلی احساس برهنگی می‌کنند.

استانداردها (معیارها) همان قوانین رسمی محیط کار هستند! استانداردها شامل قواعد سازمان، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها، اهداف در کارایی و خطوط راهنمای

رسمی دیگر هستند. چه شفاهی و چه کتبی. مثلاً ممنوعیت برخورد خارج از شئون اجتماعی در سازمان یک استاندارد است. اگر این قانون به‌خوبی نوشته شده باشد به‌وضوح مشخص می‌کند که مرز رفتار قابل قبول با تخلف چیست و عواقب تخطی از این مرز چه خواهد بود. اگر کارمندی مخالف این قانون عمل کند، تنبیه یا حتی اخراجش تعجب‌برانگیز نخواهد بود.



هرچند هنجارها و استانداردها هر دو در ارزیابی کارایی پرسنلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما تشخیص تفاوت این دو بسیار مهم است.

استانداردها معمولاً واضح و خالی از ابهام است. اگر استاندارد واحد شما این است که کارگرها باید در هر ساعت حداقل دویست قطعه تولید کنند، تشخیص اینکه آیا کارگرها به این استاندارد رسیده‌اند آسان است. اگر فقط صد قطعه در ساعت تولیدکنند، مشخصاً از استاندارد عقب هستند و اگر سیصد قطعه تولید کنند بسیار فراتر از استاندارد عمل می‌کنند و باید استاندارد جدیدی تعیین کنید. اگر سیاست شرکت شما این است که کارمندها باید ۶ روز در هفته کار کنند، کسی که ۴ روز در هفته کار می‌کند مشخصاً از استاندارد عقب است.



استاندارد خوب و مناسب واضح و نامبهم است. بنابراین استفاده از آن برای ارزیابی کارایی کارمندها و تصمیم‌گیری برای ترقی دادن، تنبیه و یا تغییرات دیگر براساس این استانداردها آسان است.

اما هنجارها جانوران دیگری هستند. هنجارها مثل استانداردها رسماً ثبت نشده‌اند و در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و سیاست‌نامه‌ها نیامده‌اند، بنابراین تشخیص آن‌ها دشوار است و نسبت به استانداردها که عینی‌ترند بسیار ذهنی‌تر هستند. بنابراین استفاده از آن‌ها برای ارزیابی سخت‌تر است. مثلاً هنجار سازمان این است که همکاران با احترام با هم برخورد کنند. این هنجار در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد. اما چطور می‌توان احترام را اندازه گرفت؟ آیا احترام چیز مطلقی است که بتوان درجه‌بندی کرد و گزارش داد؟ مرز احترام و بی‌احترامی کجاست؟

همان‌طور که می‌بینید، مشکل استفاده از هنجارها برای ارزیابی کارایی پرسنل این است که هنجارها رفتارهایی هویتی وضعیتی و نسبی هستند که ممکن است از نظر یک مدیر قابل پذیرش و از نظر دیگری ناپذیرفتنی باشد. از طرف دیگر ممکن است رفتاری از جانب یک کارمند برای مدیر پذیرفتنی باشد و همان رفتار از جانب کارمندی دیگر غیرقابل قبول به نظر برسد.



منظور ما این نیست که اهمیت هنجارها از استانداردها کمتر است. در واقع تخطی از هنجارهای یک سازمان می‌تواند به‌اندازه‌ی تخطی از استانداردهای آن آزاردهنده

باشـد. تا به حال به‌کارمندی برخورده‌اید که بسیار بااستعداد باشد، اما کار کردن با او تحمل‌ناپذیر باشـد؟ کارمندهای زیادی هستند که کارایی‌شان از حد استانداردها بسیار بالاتر است، اما رفتارشان سازمان را به هرج و مرج می‌کشد.



تخطی خیلی کم از هنجارها قابل انتظار و قابل قبول است. اما وقتی این تخطی آن‌قدر شدید می‌شود که در کارکرد سایر کارمندها تداخل می‌کند، باید اقدام کنید.

فرایند ارزیابی کارایی

برای ارزیابی کارایی، مثل هر چیز دیگری در زندگی، راه درست و راه غلط وجود دارد. بهتر است آن را به روش درست انجام دهید. بعضی از مدیران نگاهی کوته‌نظرانه به ارزیابی کارایی دارند: چطور می‌توانم این کار را هرچه سریع‌تر انجام دهم و برگردم سر کار خودم؟ و در شتاب خود برای به‌سرعت پشت سر گذاشتن این کار مهم، چند نمونه از کارایی‌های اخیر را الگو قرار می‌دهند و تمام ارزشیابی را بر مبنای آن انجام می‌دهنـد و از آنجا کـه بعد از ارزیابی برای کارمندها وقت نمی‌گذارند تا نقاط قوت و ضعف آن‌ها را به آن‌ها منتقل کنند، همه‌ی کارمندها از این ماجرا وحشت دارند. این روش درست ارزیابی کارمندها نیست.

فرایند ارزیابی کارایی بسـیار وسـیع‌تر از صرفاً بخش مکتوب آن است. در زیر، پنج گام اساسی در فرایند ارزیابی آمده است. موقع ارزیابی کارمندها این پنج گام را در نظر داشته باشید.

۱. استانداردها، توقعات و اهداف را تعیین کنید.

پیش از آنکه از کارمندها انتظار داشته باشید به اهداف مورد نظر شما برسند یا توقعات شـما را برآورند، باید اهداف و توقعات مورد نظر خود را به آن‌ها منتقل کنید و برای اندازه‌گیری کارایی آن‌ها استانداردهایی مشخص کنید و بعد باید این اهداف، توقعات و اسـتانداردها را به‌کارمند اطلاع دهید. این کار باید قبل از ارزیابی انجام شود و نه بعد از آن. به‌کارمندهای خود بگویید چگونه آن‌ها را ارزیابی می‌کنید. فرم‌های ارزیابی را به آن‌ها نشـان دهید و روش کار را توضیح دهید.



مطمئن شـوید که شرح وظایف شـغلی واضح و خالی از ابهام است و هم خودتان و هم کارمند، استانداردهای مورد نظر را به‌خوبی درک می‌کنید. این یک مسیر دوطرفه است. مطمئن شوید که موقع تعیین هدف و استانداردها، هدف‌های کارمندها را هم شنیده‌اید.

۲. به‌صورت پیوسته و مشخص به‌کارمندها اطلاع‌رسانی کنید.

مُچ کارمندها را موقعی که کار خود را خوب انجام می‌دهند بگیرید و اگر کار خود را بد انجام می‌دهند، نظر خود را به آن‌ها منتقل کنید. این اطلاع‌رسانی اگر به‌صورت متناوب و معمول انجام شود، بسیار مؤثرتر از آن است که آن را برای یک بار در سال بگذارید. بدین ترتیب موقع ارزیابی کارایی رسمی نظرات مثبت و منفی شما در مورد کارمند برای او تعجب‌برانگیز نخواهد بود.

۳. فرم رسمی ارزیابی کارایی را به‌صورت مکتوب تهیه کنید.

هر سازمان برای ارزیابی کارایی رسمی نیازهای متفاوتی دارد. بعضی از ارزیابی‌ها شامل فرم‌های ساده و تک‌صفحه‌ای هستند که برای تکمیل آن‌ها فقط باید گزینه‌هایی را علامت بزنید. ارزیابی‌های دیگر شامل فرم‌های چندصفحه‌ای مفصل هستند که نیاز به پاسخ‌های تشریحی دارند. فارغ از نیازهای خاص سازمان شما، ارزیابی کارایی رسمی، باید خلاصه‌ای از اتفاقات مهم دوره‌ی ارزیابی را نمایش دهد، اتفاقاتی که قبلاً درباره‌ی آن‌ها با کارمندان خود صحبت کرده‌اید. برای نظرات خود مثال بیاورید تا ارزیابی برای کارمندان بامعنا شود. همچنین رابطه‌ی موضوع‌ها را با اهداف، توقعات و استانداردهایی که در گام اول تعیین کرده‌اید حفظ کنید.



برای پی بردن به واقعیت، کارمندان را وادار کنید تا فرم ارزیابی کارایی خود را خودشان پُر کنند. بعد نظرات خود را با نظرات کارمند مقایسه کنید. اختلافاتی که می‌بینید می‌توانید موضوع بحث شما با کارمندتان باشد.

۴. شخصاً با کارمندان ملاقات کنید برای بحث درباره‌ی ارزیابی کارایی.

برای اینکه پیام خود را به‌کارمندانتان برسانید، هیچ راهی بهتر از برخورد مستقیم نیست. کمی از وقت ارزشمند خود را برای ملاقات با کارمندها و صحبت درباره‌ی ارزیابی کارایی آن‌ها کنار بگذارید. این وقت برای هر کارمند نباید کمتر از یک ساعت باشد. هرچه بیشتر وقت بگذارید، نتیجه‌ی بهتری می‌گیرید. در محیطی آرام و به دور از مزاحمت جلسه بگذارید. با کارمند خصمانه برخورد نکنید. حتی وقتی درباره‌ی مشکلات کارایی کارمند صحبت می‌کنید، بحث را معطوف به روش‌هایی بکنید که با مشارکت کارمند و خودتان می‌توان این مشکلات را برطرف کرد.

۵. اهداف، توقعات و استانداردهای جدید تعیین کنید.

جلسه‌ی ارزیابی کارایی رسمی فرصتی در اختیار شما و کارمندها می‌گذارد تا از مسائل اجتناب‌ناپذیر روزمره فاصله بگیرید و نگاهی به نمای وسیع کار

بیندازید. بدین ترتیب هر دو فرصت می‌یابید تا اموری را که به‌خوبی پیش رفته یا نرفته است، مرور و درباره‌ی آن‌ها بحث کنید. براساس این سنجش می‌توانید برای دوره‌ی ارزیابی بعدی اهداف، توقعات و استانداردهای جدیدی را تعیین کنید. در اینجا آخرین گام ارزیابی کارایی رسمی این دوره مبدل به نخستین گام ارزیابی کارایی دوره‌ی بعد می‌شود.



اغلب ارزیابی‌های کارایی رسمی در دوره‌های شش‌ماهه یا یک‌ساله انجام می‌شود، اما به‌عنوان یک مدیر باید در فواصل این دوره‌ها مرتب و به‌طور غیررسمی نظرات و برداشت‌های خود را به‌کارمندها منتقل کنید. اگر متوجه می‌شوید کارمند کاری را درست انجام می‌دهد، این را در همان موقع به او بگویید، نگذراید یک سال بعد. درباره‌ی این موضوع بحث کنید. همچنین اگر کارمند اشتباه عمل می‌کند همان موقع این موضوع را به او اطلاع دهید و نگذارید کهنه شود.



بسیار مهم است که موارد ضعف کارایی را پیش خود در یک گونی انبار نکنید تا بعدها در آینده آن‌ها را بر سر کارمند بریزید. این روش تأثیر چندانی بر بهبود کارایی کارمندان ندارد و از آن گذشته از احترام آن‌ها نسبت به شما می‌کاهد.

خطاهای رایج ارزیاب‌ها



ارزیاب‌ها به‌راحتی ممکن است در جریان ارزیابی دچار لغزش‌هایی شوند. برای پرهیز از این لغزش‌ها، خطاهای رایج ارزیاب‌ها را در خاطر داشته باشید.

- ✓ **پدیده‌ی هاله:** این خطا موقعی رخ می‌دهد که کارمند در زمینه‌ی خاصی از فعالیت‌هایش به‌قدری خوب است که مشکلات او را در زمینه‌های دیگر کارایی‌اش نادیده می‌گیریم. به‌طور مثال، ممکن است به بهترین فروشنده‌تان (که بخش عمده‌ای از رشد درآمد شرکت را ایجاد می‌کند) امتیاز بالایی بدهید، در حالی‌که او حاضر نیست گزارش‌ها و اسنادش را در زمان تعیین‌شده تکمیل کند و ارائه دهد، یعنی بی‌انضباط است.

- ✓ **پدیده‌ی چنگال دوشاخه:** دقیقاً برعکس پدیده‌ی هاله است. یعنی ضعف کارمند در یک زمینه، باعث می‌شود در مورد کل کارایی او نظر منفی داشته باشید. به‌طور مثال، دستیار اداری شما در ماه‌های پیش از ارزیابی کارش را به خوبی انجام داده است، اما هفته‌ی پیش، یک پیشنهاد فروش را به‌موقع به مشتری ارائه نکرده است. این نباید باعث شود که کل کارایی مثبت آن کارمند زیر سؤال برود.

- **کلیشه‌سازی:** یعنی موقعی که اجازه می‌دهید برداشت‌های از پیش تعیین‌شده‌تان در مورد کارمند، ارزیابی شما را دیکته کند. به‌طور مثال، شاید این اعتقاد را داشته باشید که مونتاژکارهای قطعات الکتریکی زن بهتر از مردان عمل می‌کنند. این تصور کلیشه‌ای باعث می‌شود ناخودآگاه به‌کارمندان زن امتیاز بیشتری بدهید و مردهای مونتاژکار از نظر شما دور بمانند.
- **مقایسه:** وقتی دو کارمند را هم‌زمان ارزیابی می‌کنید، اغلب وسوسه می‌شوید که کارایی آن‌ها را با هم مقایسه کنید. اگر کارمندی کارایی ویژه و بالایی داشته باشد، ممکن است کارمند دیگر ضعیف به‌نظر شما برسد. در حالی که سطح کارایی مناسبی دارد، یا اگر کارمندی کارایی بسیار ضعیفی دارد، ممکن است به‌نظرتان برسد که کارایی کارمند بسیار بالاست. ارزیابی شما از کارایی هر کارمند باید مستقل باشد و نسبت به‌کارایی کارمندهای دیگر سنجیده نشود.
- **آینه:** به‌شکل طبیعی، هر کس از کسانی خوشش می‌آید که بیشتر از دیگران به او شبیه باشند. برای همین ممکن است به‌کارمندانی که به شما شبیه‌ترند، امتیاز بالایی بدهید و به آن‌ها که با شما تفاوت دارند امتیاز پایین. از این کار پرهیز کنید.
- **آدم خوب:** یکی از دلایل ترس مدیران از انجام ارزیابی کارایی این است که مجبور می‌شوند نقایص کارمندهایشان را شناسایی کنند و بعد درباره‌ی این نقص‌ها با آن‌ها صحبت کنند. چرا که ترجیح می‌دهند در نظر کارمندانشان آدم مهربانی باشند. هیچ مدیری خوشش نمی‌آید به‌کارمندش خبر بد بدهد. اما این کار به‌شدت ضروری است وگرنه به نقاط ضعف خود پی نمی‌برند و نمی‌توانند آن‌ها را اصلاح کنند.

چه موقعی ارزیابی خوب پیش می‌رود

تجربه‌ی ما نشان می‌دهد که به‌ندرت ارزیابی‌های کارایی کارمندان خوب انجام می‌شود. اغلب به‌خوبی مکتوب نمی‌شود. مثال‌ها و برداشت‌ها مثبت نمی‌شوند، و از آن مهم‌تر، به‌ندرت وقت و توجه کافی به بحث با کارمند درباره‌ی کارایی او اختصاص داده می‌شود. نتیجه این است که اغلب ارزیابی کارایی آن تأثیری را که مدیران توقع داشته‌اند ندارد.

ممکن اســت فرایند ارزیابی برای هر دو طرف با ترس همراه باشــد. مدیران معمولاً احســاس می‌کنند برای انجام این کار ضعف دارند. کارگران هم معمولاً اطلاعاتی را که برای بهبود کار خود لازم دارند به‌دست نمی‌آورند. از همه‌ی این‌ها گذشته، بخش عمده‌ای از فشار ناشی از این است که اغلب شرکت‌ها افزایش دستمزد را وابسته به نتایج ارزیابی کارایی کرده‌اند.

چرا ارزیابی‌های بسیاری نتیجه‌ی مناسبی نمی‌دهد؟

تسلیم نشوید



هرچند فرایند ارزیابی کارایی ساده است، حجم فعالیت لازم برای انجام آن بسیار بیشــتر از آن اســت که سالی یک‌بار یک فرم ســه‌صفحه‌ای را پُر کنید و بعد یک جلسه‌ی پانزده دقیقه‌ای با کارمندها بگذارید و نتایج ارزیابی را به آن‌ها اعلام کنید. فرایند ارزیابی از روز استخدام کارمند آغاز می‌شود و هر روز با بررسی گزارش‌های کارمندها ادامه می‌یابد و تا روزی که آن کارمند با شما کار می‌کند، ادامه دارد.

فراینــد ارزیابی شــامل تعیین هدف بــا کارمندها، زیر نظر گرفتــن کارایی آن‌ها، مربی‌گری، پشــتیبانی، مشاوره و ارائه‌ی بازخورد مداوم در مورد کارایی آن‌هاست. اگر قبل از برنامه‌ی ارزیابی کارایی ســالآنه این کارها را کرده باشید، خود به خود می‌بینید که جلسه‌ی ملاقات شما با کارمندتان شامل مرور رضایت‌بخش رشد آن کارمند خواهد بود.



از آن مدیرانی نباشــید که از ارائه‌ی بازخورد مداوم در مورد کارایی کارمندها فرار می‌کنند و منتظر برنامه‌ی ارزیابی سالآنه می‌مانند. با این کار احتمال بالایی وجود دارد که در طول سال کارها غلط انجام شود و یا برنامه‌ها منحرف شود. اگر نظامی برای پی‌گیری پیشرفت کارمندها نداشته باشید، زمانی متوجه این خطاها می‌شوید که خیلی دیر شده است و ممکن است به‌جای آموزش پرسنل زیر چشمشان یک بادمجان بکارید.

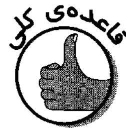


نــدادن بازخورد کافی به‌کارمندها عارضه‌ی دیگری هم دارد. چرا که اگر پیوســته به آن‌ها نقص‌هایشــان را متذکر نشوید، همه را جمع و یک‌دفعه بر سرشان خالی می‌کنید. تأکید می‌کنیم که این روش درســت و مؤثری نیست. با این کار به‌جای تقویت رفتارهای مناســب و کاهش رفتارهای نامطلوب، کارمندها را گیج و آشفته به‌جا می‌گذارید، بی‌آنکه بدانند از کجا خورده‌اند.

اگر می‌خواهید ارزیابی غافلگیرکننده نباشد آماده‌سازی کنید



اگر به‌عنوان یک مدیر کار خود را درست انجام دهید، جایی برای غافلگیری برای کارمندانتان وجود نخواهد داشت. ارتباط و تماس خود را با کارمندها حفظ کنید و نظرات‌تان را نسبت به پیشرفتشان به آن‌ها بگویید. در این صورت وقتی برای بررسی عملکرد سالآنه رسمی با هر کارمند جلسه می‌گذارید، حرف تازه‌ای برای گفتن ندارید و فقط نظراتی را که در طول سال به‌کارمند ارائه داده‌اید جمع‌بندی می‌کنید. حفظ این رابطه باعث می‌شود که در جلسه‌ی سالآنه بیشتر بر نکات مثبت و تقویت آن‌ها تأکید کنید.



بسیار مهم است که برای ارزیابی کارمندها آماده باشید.

بسیاری از مدیران مثل مصاحبه‌ی استخدامی، آماده‌سازی برای بررسی نتایج ارزیابی را برای لحظات آخر می‌گذارند و بنابراین آماده نیستند. ارزیابی کارایی کاری است که باید در تمام طول سال جریان داشته باشد. هر وقت در طول سال متوجه ضعفی در کارایی کارمندی شدید، آن را یادداشت و در پرونده‌ی آن کارمند بایگانی کنید. همچنین هر وقت کارمند کارکردی استثنایی از خود نشان می‌دهد، این موضوع را به او بگویید. آن را هم یادداشت و در پرونده‌ی کارمند بایگانی کنید. بنابراین وقتی نوبت به جلسه‌ی ارزیابی کارایی سالآنه می‌رسد، پرونده‌ی هر کارمند را بررسی می‌کنید و اطلاعات بسیار زیادی در مورد کارکرد او در طول سال به‌دست می‌آورید. این کار هم ارزیابی را راحت‌تر می‌کند و هم آن را بسیار پرمعنا و نتیجه‌بخش می‌کند.

برنامه‌ریزی حرفه‌ای و بحث درباره‌ی دستمزد

در اغلب سازمان‌ها رایج است که هم‌زمان با ارزیابی کارایی رسمی، بحث در مورد برنامه‌ریزی شغلی و احتمالاً ارتقا یا تنزل کارمند انجام شود. اما این روش مشکلاتی دارد.

اول: علی‌رغم توجه بسیاری از شرکت‌ها به پیوند دادن ارزیابی کارایی رسمی با برنامه‌ریزی شغلی و افزایش حقوق، این سه موضوع کاملاً از هم مستقل هستند و هرکدام به توجه و اقدام جداگانه‌ای نیاز دارند. اما مدیرها برای صرفه‌جویی در وقت، ترجیح می‌دهند هم‌زمان سه کار انجام دهند.

دوم: با پیوند دادن مستقیم بین افزایش حقوق با نتایج ارزیابی کارایی، وضعیتی به وجود می‌آورید که کارمندها بیشتر به میزان تغییر حقوقشان فکر می‌کنند تا بهبود کارایی‌شان. البته خیلی برایتان سر تکان می‌دهند و بله قربان می‌گویند، اما در واقع اصلاً توجهی به حرف‌های شما ندارند. چرا که حواسشان به حقوقشان است.

سوم: اگر در مجموع ارزیابی، تصمیم بگیرید که حقوق کارمندی را افزایش ندهید، آن وقت دیگر هیچ توجهی به نکاتی که در ارزیابی او دیده‌اید، نخواهد داشت و انگیزه‌ای برای تقویت آن قابلیت‌های مثبت پیدا نمی‌کند. چرا که آن بخش مثبت از فعالیت‌های این کارمند منافعی برای او در پی نداشته است.

چهارم: برنامه‌ریزی حرفه‌ای کاری است که نباید سالی یک‌بار هم‌زمان با ارزیابی کارایی انجام شود. هم شما و هم کارمند باید هر لحظه منتظر کشف فرصت‌های رشد و بهبود باشید تا مهارت‌های کارمند افزایش یابد و آموزش لازم را بگیرد. در این کار نمی‌توان به سالی یک‌بار اکتفا کرد، چرا که ممکن است زمان زیادی را برای بهبود از دست بدهید.

و سرانجام فرایند ارزیابی کارایی رسمی توجه کامل و مطلق شما و کارمند را می‌طلبد. اگر آن را با مسائل و اطلاعات دیگر بیامیزید، فقط موجب انحراف حواس از موضوع اصلی می‌شود، که انتقال نتایج ارزیابی کارایی رسمی و برنامه‌ریزی برای بهبود کارایی در آینده است. هر فعالیت دیگری مانع این کار خواهد بود.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

هنجارها چیستند؟

الف: رفتارهای غیررسمی که معمولاً در محیط کار پذیرفتنی محسوب می‌شود.

ب: چیزی که مدیر خوشش می‌آید.

پ: رفتارهای رسمی که فعالیت‌های کارمندان را هدایت می‌کند.

ت: بهترین راه‌ها برای انجام کار

نخستین گام در فرایند ارزیابی کارایی چیست؟

الف: تعیین رتبه‌ی کارمندان

ب: تعیین هدف، توقعات و استانداردها

پ: ناهارخوردن با کارمندان

ت: هیچ کدام

بخش ٤

کار با دیگران

موج پنجم **اثر ریک تِننت**



«او از نظر فنی یک جادوگر است، اما به‌عنوان مدیر، بلد نیست با دیگران درست ارتباط برقرار کند.»

در این بخش...

هیچ مدیری یک جزیره نیست. مدیران تمام مدت با افراد دیگر ــ مشتری‌ها، گروه‌ها، همکاران، مافوق‌ها و دیگران ــ سروکار دارند. در این بخش برخی از مهارت‌های کلیدی برای برقـراری ارتباط مؤثر با دیگران، همکاری در گروه و برخورد با سیاست‌های اداری را به شما معرفی می‌کنیم.

فصل ۱۱

رساندن پیام به دیگران

در این فصل

- ترجیح ارتباط غیررسمی بر ارتباط رسمی
- کشف راه‌های جدید ارتباط
- گوش سپردن به دیگران
- انتقال افکار به‌صورت مکتوب
- جلسات معارفه

فکر می‌کنید احتمال اینکه بتوانید پیام خود را به‌کارمندها، پیشکسوت‌ها، رئیس، مشتریان و مراجعان برسانید، چقدر است؟ خیلی! امروز بدون توانایی برقراری ارتباط با دیگران (آن هم ارتباط مؤثر) نمی‌توانید خودتان را مدیر بدانید.

امروزه راه‌های بیشتری نسبت به گذشته برای ارتباط با دیگران وجود دارد و ظاهراً راه‌های تازه‌ای هم در راه است. همین دو دهه‌ی پیش (که الآن کتاب مقدس مدیریت است) فقط لازم بود بر چند مهارت ارتباطی تسلط داشته باشیم: تلفن، نامه، مکالمه‌ی حضوری و گاهی سخنرانی یا جلسات معارفه.

اما حالا ده‌ها روش تازه و هیجان‌انگیز وجود دارد تا به مخاطبتان در آن سوی دنیا بگویید قیمت را پایین بیاورد. مثلاً ایمیل، چه از راه اینترنت و چه در شبکه‌ی داخلی سازمان، تلفن همراه، ارتباطات ماهواره‌ای، دورنگار، تلفن کنفرانس و تله‌کنفرانس، پیجر و جز آن. تازگی‌ها بعضی از خطوط هوایی به شما اجازه می‌دهند به شخصی در داخل هواپیما تلفن کنید.

این فصل درباره‌ی ارتباط با دیگران و به‌خصوص نحوه‌ی برقراری این ارتباط است.

ارتباطات: سنگ بنای کسب و کار



ارتباطات برای رشد و بقای یک سازمان در قرن تازه اهمیت مطلق دارد و این ربطی به بزرگی یا کوچکی سازمان ندارد. ارتباطات سنگ بنای هر سازمان است.

در کسب و کار، ارتباط در قالب‌های مختلفی شکل می‌گیرد. در جدول ۱-۱۱ ابزارهای ارتباطی معمول در دنیای تجارت به‌ترتیب میزان رواج آمده است. اما ظاهراً آموزش

دانش‌آموزان در مدرسه، آن‌ها را بیشتر برای به‌کارگیری ابزارهایی که کمتر رواج دارند آماده می‌کند. جزئیات آن در جدول ۲-۱۱ آمده است.

جدول ۱-۱۱ قالب ارتباطات تجاری

قالب ارتباطی	میزان کاربرد
شنیداری	شایع‌ترین
گفتاری / جلسه‌ی معارفه	رواج درجه‌ی دوم
نوشتاری	رواج درجه‌ی سوم
خواندن	کم‌ترین رواج

جدول ۲-۱۱ آموزش رسمی ارتباطات در مدارس

آموزش مدرسه‌ای	شیوع کاربرد
خواندن	حداقل ۴ سال
نوشتن	حداقل ۴ سال
صحبت / نوشتاری	معمولاً عرضه نمی‌شود
شنیدن	به‌ندرت

همان‌طور که می‌بینید، ارتباطات معمول و غیررسمی در کسب و کار اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. بسیاری از مدیران به‌خاطر بی‌توجهی به این نکته‌ی حساس شکست می‌خورند. مهم نیست گاهی سخنرانی می‌کنید، مهم نیست چه قطعات زیبایی می‌نویسید یا چند مقاله خوانده‌اید. آن چه مهم است این است که هر روز فرد به فرد، چهره به چهره، با کارکنان خود صحبت کنید و حرف‌های آن‌ها را بشنوید. تعجبی ندارد که هیچ یک از مدارس و دانشگاه‌ها مدیر تراز اولی به صنعت و تجارت هدیه نمی‌کند.

در بیست سال گذشته تغییری بنیادی در سبک ارتباطات حرفه‌ای رخ داده است. قبل از آن اغلب ارتباطات کاری، چه شفاهی و چه کتبی، بسیار رسمی و مقید بود. این سبک حاصل نگاه کهنه به‌کار کارکنان آن، به‌عنوان یک ماشین بزرگ بود. در این نگاه به‌کار، سلسله مراتب رسمی همه‌چیز بود. اگر یک کارگر خط تولید ایده‌ای داشت که می‌توانست رفاه بیشتری برای مشتریان فراهم کند و کمی از هزینه‌های سازمان بکاهد، فقط از راه‌های مشخصی می‌توانست این ایده را به مافوق‌های خود منتقل کند.

راه درست، نوشتن نامه‌ای رسمی به مدیر مستقیم خود بود. اگر آن مدیر نظر کارگر را می‌پسندید، آن را به مدیران مافوق خود منتقل می‌کرد و همین‌طور تا رأس سازمان.

اگر مدیر کل سازمان از این نظر خوشش می‌آمد (که البته احتمالاً قبل از آن چندین مدیر دیگر در سطوح مختلف آن را پاراف و تأیید کرده بودند)، آن وقت، مدیر هم آن را تأیید می‌کرد و به مدیر زیردست خود منتقل می‌کرد و همین‌طور تمام مسیر دوباره طی می‌شد تا به‌کارگر برسد و اجرا شود. کارگر اجازه نداشت هیچ‌یک از مراحل سلسله مراتب رسمی را نادیده بگیرد و اگر از مسیر رسمی و تأییدشده‌ی برقراری ارتباط خطور می‌کرد، وای بر او!

اما امروز روش ارتباط یافتن شاغلان دنیای کسب و کار فرق کرده است. درواقع روشی که در گذشته مذموم بود، حالا پسندیده است. ارتباطات حرفه‌ای امروز ترجیحاً غیررسمی و آزاد از سلسله مراتب است. سریع و محکم، البته ارتباطات رسمی هنوز جای خودش را دارد (قراردادها، واگذاری حق‌الامتیاز و غیره).

طلایه‌دار ارتباطات

رشد روزافزون فناوری اطلاعات، راه‌های ارتباطی شگفت‌انگیز و قدرتمند و تازه‌ای با خود آورده است. چه خوشتان بیاید و چه نه، این راه‌ها وجود دارد و ماندگار هم خواهد بود. راه‌های تازه‌ای هم در پیش است. می‌توانید آن‌ها را ندیده بگیرید و عقب بمانید، یا از این فناوری‌های تازه به نفع خود استفاده کنید. امروز دیگر یک مدیر لازم نیست برای ارتباط با همکاران و مشتریانش به دفتر کار خود برود. هر جایی می‌توانید باشید. می‌توانید در یک رستوران یا اتومبیل با تلفن همراه با دیگران کار کنید. یا وقتی به مسافرت تفریحی رفته‌اید به اینترنت وصل شوید. فقط باید ابزار مناسب را در اختیار داشته باشید. آینده همین‌جاست.

همچنین می‌توانید هر وقتی دلتان خواست با دیگران ارتباط برقرار کنید. دیگر مقید به ساعات اداری (۸ صبح تا ۵ بعدازظهر) نیستید. اکنون پیام‌گیرهای تلفنی در هر زمان می‌توانند پیام شما را ثبت کنند یا پیامی به شما برسانند.

با ظهور ابزارهای وابسته به ریزپردازنده‌ها، مانند ایمیل، دورنگار و پست‌های پیشتاز یک روزه، کسب و کار کم‌کم به یک ماجرای ۲۴ ساعته تبدیل شده است. با تمام دنیا در عرض چند دقیقه می‌توانید ارتباط برقرار کنید. در حالی‌که بسیاری از مؤسسات کم‌کم کارمندان خود را به تلفن همراه، پیجر، کامپیوترهای دستی و غیره مجهز می‌کنند، هدف اصلی‌شان رفاه حال کارمندها نیست. تعجبی ندارد که کارمندانی که مشمول این تجهیزات می‌شوند بیشتر از دیگران اوقات شخصی خود را صرف کار برای کارفرمایشان می‌کنند. اخیراً مطالعه در میان کارمندانی که از طرف سازمان

خود مجهز به ابزارهای ارتباطی شده بودند، نشان می‌دهد که آن‌ها ۲۰ تا ۲۵ درصد بیشتر از دیگران کار می‌کنند.

هتل‌ها، خطوط هوایی و حتی آژانس‌های کرایه‌ی اتومبیل، امکانات بیشتری در اختیار دارند و برخی از آن‌ها امکانات ارتباطی پیشرفته را در اختیار مشتریان خود می‌گذارند.

سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر، رقابتی‌تر



مدیر امروز باید بر زمان و مکان مسلط باشد. قدیم‌ها می‌گفتند: آدم نمی‌تواند هم‌زمان دو جا باشد. اما انقلاب اطلاعات این مفهوم را زیر و رو کرده است. یک مدیر با استفاده از ابزارهای کامپیوتری می‌تواند هر وقت خواست، هر جا خواست باشد. اگر می‌خواهید در پنج استان مختلف با مشتریان خود قرار ملاقات بگذارید، از حضور آن‌ها مطمئن شوید، قرار را در تقویم شخصی خود یادداشت کنید، یادداشت‌های خود را برای این ملاقات بردارید و کافی است نیم ساعت قبل از هر ملاقات، به شما یادآوری شود و در تمام این مدت از خانه‌تان بیرون نیامده‌اید. کافی است یک دستیار شخصی دیجیتال داشته باشید.



بنا به نشریه‌ی بیزینس ویک، نوآوری‌هایی در اختراعاتی جدید به صاحبان کسب و کارهای کوچک اجازه می‌دهد با مدیریت صحیح، با سازمان‌هایی چندین برابر خود رقابت کنند. بیشتر این‌قدرت رقابت ناشی از آن است که این شرکت‌های کوچک می‌دانند چگونه سریع‌تر از شرکت‌های بزرگ حرکت کنند.

- ✓ شرکت‌های کوچک که درگیر کاغذبازی شدید و نظام‌های اطلاعاتی گران‌قیمت موجود نیستند، سریع‌تر می‌توانند فناوری‌های جدید را به‌کار گیرند.
- ✓ از آنجا که شرکت‌ها کم‌کم همه به سمت شبکه شدن پیش می‌روند، امکان فعالیت زیادی برای فعالیت‌های مستقل و کار از راه دور فراهم شده است.
- ✓ خدمات اطلاعاتی روی اینترنت به شرکت‌های کوچک اجازه می‌دهد به اطلاعات بازار دسترسی داشته باشند و فرصت‌های جدید را به‌سرعت بقاپند.
- ✓ گروهی از شرکت‌های کوچک با پیوندهای اطلاعاتی می‌توانند همکاری‌های انتزاعی بزرگی داشته باشند و سهم بیشتری راه از بازار بگیرند.
- ✓ هزینه‌های اداری و پرسنلی برای شرکت‌های کوچک بسیار پایین آمده است.



از جدیدترین پیشرفت‌ها در فناوری کامپیوتر و ارتباطات استفاده کنید تا سازمانتان سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر شود. هرچه در سازمان شما اطلاعات سریع‌تر به‌دست مخاطب برسد، کار شما موفق‌تر، مؤثرتر و سریع‌تر انجام خواهد شد.

دورنگار و پست الکترونیکی (ایمیل)

دورنگار (فکس) یکی از ضروریات کار در هر کسب و تجارتی است. دستگاه دورنگار مدارکی مانند نامه، گزارش، نمودار و تصویر را به‌صورت دیجیتالی به دستگاه دورنگار دیگری ارسال می‌کند و رونوشتی از سند اولیه را در اختیار گیرنده می‌گذارد. دو دستگاه دورنگار مرتبط می‌توانند کنار هم قرار بگیرند، یکی این طرف دنیا باشد و دیگری آن طرف دنیا. فناوری دورنگار اکنون به کامپیوترهای شخصی هم منتقل شده است و اکنون به‌جای آنکه سندی را پیوست بگیرید و بعد آن را دورنگار کنید، می‌توانید مستقیماً آن را از کامپیوتر خود به یک دستگاه دورنگار یا کامپیوتر دیگر بفرستید.

پست الکترونیکی (ایمیل) پیامی متنی است که با استفاده از آن کاربران یک شبکه‌ی کامپیوتری یا اینترنت می‌تواند برای یکدیگر پیام بفرستند و حتی اسنادی را به این پیام متصل کنند. به‌طور مثال، اگر برای رئیس خود گزارش فروش محصولات را تهیه می‌کنید، می‌توانید نسخه‌ای از آن را به پیام ایمیل خود متصل و پیشرفت کار را به او گزارش دهید. او می‌تواند این گزارش را اصلاح کند و همراه با یک یادداشت تشکر به نشانی ایمیل شما بفرستد.

نظام ایمیل به‌کارکنان، تجار و صاحبان حرفه امکان می‌دهد که بسیار پاسخ‌گوتر از دوران قبل باشند که پست تنها راه ارتباطات بود. هم‌اکنون در ایالات متحده به پست ملی می‌گویند پست حلزونی، چرا که شاید روزها طول بکشد تا نامه‌ای با سیستم پستی از غرب کشور به شرق کشور برسد. اما تنها با فشار دادن یک دکمه پیام شما از راه ایمیل در عرض چند ثانیه به مقصد می‌رسد.



اگر می‌توانید، برای ارسال سریع اطلاعات از دستگاه دورنگار و ایمیل استفاده کنید تا سرعت پاسخ‌گویی سازمانتان به مراجعان و مشتریان بالا برود.



به قول آندرو اس. گراو، مدیرعامل شرکت اینتل، «شرکت‌هایی که از ایمیل استفاده می‌کنند بسیار سریع‌تر هستند و سلسله مراتب راحت‌تری دارند. تنها دو نوع شرکت وجود دارد: شرکتی که از ایمیل استفاده می‌کند و شرکتی که استفاده نمی‌کند. شرکت‌هایی که از ایمیل استفاده نمی‌کنند محکوم به نابودی هستند.»



ماجرای اینترنت

در دوم سپتامبر ۱۹۶۹ چهل و چند نفر در آزمایشگاه سالن بولتر دانشگاه UCLA جمع شدند. اما فکرش را نمی کردند که شاهد تولد شبکه‌ی ارتباطی عظیمی باشند که بیست و پنج سال بعد در سراسر پنج قاره‌ی جهان گسترش یافت و میلیون‌ها کامپیوتر شخصی را در جهان به خود ملحق کرد.
اینترنت شبکه‌ای از حدود سه میلیون کامپیوتر هاست (میزبان) است که در مراکز آموزشی و تجاری و مراکز تحقیقاتی جهان مستقر هستند.
اینترنت که بی‌تردید عظیم‌ترین شبکه‌ی کامپیوتری جهان است، تا پایان قرن بیستم، بیست میلیون کاربر یافت که از اینترنت برای ارسال ایمیل، نقشه‌های آب و هوا، کلیپ‌های ویدئویی، عکس و انواع اطلاعات دیگر استفاده می کردند. چیزی که اینترنت را منحصر به‌فرد می کند، این است که به هیچ کس یا چیزی متعلق نیست. وجود آن حاصل سرمایه گذاری سازمان‌های بی‌شمار و فعالیت‌های داوطلبانه‌ی هزاران نفر و سازمان است که نقش مدیران سیستم را در اینترنت بازی می کنند.

برخلاف جنجال‌های مطبوعاتی، اینترنت آخر کار بزرگراه اطلاعات و انقلاب انفورماتیک نیست. شبکه‌های عظیم دیگری مانند کامپیوسرو، امریکا آن لاین، پرودیجی نیز وجود دارند که به‌عنوان شبکه‌های تجاری و ارائه‌دهندگان خدمات آن لاین کار می کنند و بانک‌های اطلاعاتی گسترده‌ای را در اختیار کاربران خود می گذارند. بنابراین اینترنت و شبکه‌های وابسته به عاملی ضروری برای کار در دنیای امروز مبدل شده‌اند.

کامپیوترهای دستی (لپ‌تاپ یا نوت‌بوک) و دستیار شخصی دیجیتال (PDA)

دستگاه‌های PDA مشخصات یک کامپیوتر، دورنگار، مودم، ارتباط بی‌سیم و امکان شناسایی دستخط را در یک دستگاه کوچک به‌اندازه‌ی یک کتاب جیبی جمع می‌کند که با باتری کار می‌کند. به‌جای آنکه مجبور باشید با صفحه کلید استاندارد کامپیوتر تایپ کنید، PDA به شما اجازه می‌دهد تا با یک قلم مخصوص مطلب خود را روی سطح آن بنویسید. PDA به‌عنوان نخستین ابزار دیجیتال که تمامی عناصر عصر اطلاعات را به‌سادگی قابل حمل می‌کند، چشم‌اندازهای تازه‌ای را برای کسب و کار گشوده است. چیزی که امکان اختراع ابزار ارتباطات کامل و نهایی را نزدیک‌تر می‌کند، ادغام تمام این سیستم‌های ارتباطی (کامپیوتر شخصی، دورنگار، ایمیل، تلفن همراه و غیره) در یک نظام کاری منسجم است که نتیجه را بسیار بزرگ‌تر از جمع اجزای تشکیل‌دهنده‌ی آن می‌کند. قابلیت ارتباط کامپیوترها و سایر ابزارهای دیجیتال با هم، باعث شده که کسب و کار وارد مرحله‌ی تکاملی تازه‌ای شود. چرا که اطلاعات را می‌توان در سکوهای گوناگونی

تولید، ویرایش، منتقل و بازبینی کرد و بعد درباره‌شان تصمیم گرفت، بدون آنکه حتی از کاغذ و قلم استفاده شود. مرز بین کامپیوتر، PDA، دورنگار و تلفن همراه در فناوری‌های جدید برداشته شده است.



با اســتفاده از کامپیوترهای دستی و PDAها، می‌توانید دفتر کار خود را به هر جا می‌خواهید منتقل کنید. با اســتفاده از این دو ابزار کارمندان را وادار کنید از دفتر کار خود بیرون بروند و در دفتر کار مشتریان مقیم شوند، تا در رسیدن سازمان به اهدافش مؤثرتر باشند.

تلفن‌های همراه

تلفن‌های همراه امکان ارتباط بی‌سیم دستگاه‌های دیجیتال را فراهم می‌کند. ارتباطات بی‌سیم از محدودیت‌های سیم‌کشی و فیزیکی فراتر می‌رود و اجازه می‌دهد در ارتباطات خود بسیار انعطاف‌پذیرتر باشد. برخی می‌گویند اختراع تلفن همراه مهم‌ترین دستاورد ارتباطی در این عصر است.

تلفن همراه ابزاری قابل حمل و باتری‌خور اســت کــه اطلاعات خود را در یک باند رادیویــی فراکانس بالا مخابره می‌کند و با پیشــرفت‌های جدید می‌تواند به قیمت مناسبی در اختیار متقاضیان قرار گیرد.



تلفن‌های همراه شــما را به‌راحتی در دسترس همکاران و مشتریانتان قرار می‌دهد. مطمئن شوید که کارمندانتان تلفن همراه دارند تا به‌راحتی با همکاران و مشتریان ارتباط برقرار کنند.

کنفرانس ویدئویی و جلسات الکترونیکی

همین چند ســال پیش اگر می‌خواســتید با همکارانتان در شهرهای گوناگون قرار بگذارید، همگی مجبور بودید جای مشخصی را انتخاب کنید و آنجا جمع شوید. باید ساعت‌ها سفر می‌کردید، پول زیادی خرج می‌کردید تا جلسه‌ای را برگزار می‌کردید و اگر در لحظه‌ی آخر متوجه می‌شــدید که پرونده‌ی مهمی را در دفتر کار خود جا گذاشته‌اید، آه از نهادتان برمی‌آمد.

کامپیوترها دوباره به داد شما آمده‌اند. با یک کامپیوتر، یک دوربین ویدئو و نرم‌افزار مخصوص می‌توانید کنفرانس ویدئویی برگزار کنید: زنده و رنگی! البته تلفن خیلی کمک‌کننده است. اما گاهی باید مشتری‌تان را ببینید تا بتوانید تصمیم بگیرید. گاهی هم مشتری باید شما را ببیند تا بفهمد حرف حسابتان چیست.

به همین ترتیب می‌توانید چندین نفر را در جلساتی مجازی جمع کنید. طوری که همه بتوانند هم‌زمان همدیگر را ببینند و حرف بزنند و دیگر مجبور نیستید هزینه‌های هواپیما و هتل بدهید. مگر اینکه هوای سفر کرده باشید.



کنفرانس ویدئویی به‌سرعت همراه با رشد کامپیوترها و فناوری اطلاعات رایج می‌شود. از این امکان استفاده کنید. مطمئن باشید به صرفتان است.

گوش دادن

معادله‌ی ارتباطات دوطرفه است. درباره‌ی طرف اول، یعنی حرف زدن، صحبت کردیم. اما طرف دوم، یعنی گوش دادن، به همان اندازه مهم است.

شما فرد گرفتاری هستید. احتمالاً در هر لحظه هزار فکر دارید: قبل از ساعت ۵ باید پیشنهاد فروش خود را به کسی بدهید، کاربرگ بودجه را باید تکمیل کنید، ناهار هم بخورید، ضمناً یکی از همکارانتان هم مدام پشت سر کارمند دیگری غیبت می‌کند. (نشنیده‌ای که سندی را می‌خواهند اخراج کنند؟) و احتمالاً این همه مشغله باعث می‌شود حرف‌های دیگران را نشنوید، یا نشنیده بگیرید.



اگر به فردی که آن طرف میزتان نشسته توجه نکنید، امکانات زیادی را از خودتان گرفته‌اید. اولاً پیام طرف را دریافت نمی‌کنید، ثانیاً بی‌توجهی شما خودش پیام بدی را به طرف می‌دهد (برایم مهم نیست چه می گویی). آیا واقعاً می‌خواهید این تصور را ایجاد کنید؟ اگر به‌صورت فعال گوش دهید، منظور طرف مقابل را بهتر می‌فهمید و فهمیدن در کسب و کار بسیار مهم است. گوش دادن را به اتفاق واگذار نکنید موقع گوش دادن فعال باشید. وقتی کسی می‌خواهد با شما حرف بزند، تصمیم بگیرید می‌خواهید در این گفت‌وگو شرکت کنید و یا ترجیح می‌دهید از فرد مقابل خواهش کنید بعداً با شما حرف بزند. اگر تصمیم گرفتید در گفت‌وگو شرکت کنید. ذهن خود را از تمام افکار دیگر خالی کنید و فقط گوش بدهید. البته گفتنش آسان است، چطور می‌توانید فکرتان را از هزار مشغله‌ی دیگر خالی کنید؟ کار سختی است، اما باید این کار را بکنید.

✓ **علاقه‌ی خود را نشان دهید:** یکی از بهترین فنون گوش دادن این است که علاقه‌مند باشید. حرف طرف مقابل را بشنوید. به او توجه کنید و سؤالاتی مطرح کنید که توجه شما را نشان می‌دهد. مثلاً: «خیلی جالب است، چی باعث شد این نتیجه را بگیرید؟» بدتر از این نمی‌شود که وقتی کسی با شما حرف می‌زند، خمیازه بکشید و این طرف و آن طرف را نگاه کنید. هرچه بیشتر توجه نشان بدهید، به شما هم بیشتر توجه می‌شود.

- ✓ **تمرکز داشته باشید:** آدم‌ها به‌طور متوسط ۱۵۰ کلمه در دقیقه حرف می‌زنند، اما در دقیقه ۵۰۰ کلمه فکر می‌کنند. این فاصله باعث می‌شود که ۳۵۰ کلمه حواستان پرت شود. پس آن ۳۵۰ کلمه را کنار بگذارید و فقط بر ۱۵۰ کلمه‌ای که طرف مقابل می‌گوید تمرکز کنید.
- ✓ **سؤال کنید:** اگر در حرف‌های طرف مقابل نکته‌ای مبهم یا غلط به نظرتان می‌رسد، سؤال کنید. این کار هم باعث می‌شود که گفت‌وگو مؤثرتر و دقیق‌تر باشد، و هم نشان می‌دهد به موضوع علاقه‌مندید. گوش دادن انعکاسی — خلاصه کردن گفته‌های گوینده و تکرار آن برای او — روشی مؤثر برای افزایش تأثیر و دقت مکالمه است. مثلاً «پس منظورت این است که می‌توانیم تولید مازادمان را به‌جاهای دیگر بفروشیم؟»
- ✓ **دنبال کلیدها بگردید:** گوینده دقیقاً چه می‌خواهد بگوید؟ ممکن است در جنگلی از جزئیات گفت‌وگو گم شوید و حرف اصلی را نگیرید. همان‌طور که گوش می‌دهید، گفته‌های طرف مقابل را طبقه‌بندی کنید و عناصر کلیدی آن را استخراج کنید. از سؤال کردن خجالت نکشید: «این چه ربطی به موضوع گفت‌وگویمان دارد؟»
- ✓ **توی حرف دیگران نپرید:** باید سؤال کنید یا از فن گوش دادن انعکاسی استفاده کنید، اما قطع مکرر صحبت طرف مقابل کار خوبی نیست. وقتی با کارمند یا رئیستان صحبت می‌کنید او باید در آن لحظه مهم‌ترین شخص زندگی شما باشد. اگر کسی به شما زنگ زد، جواب ندهید (پیام‌گیر تلفنی به همین درد می‌خورد). اگر کسی در اتاق را زد و پرسید مزاحم نیستم؟ جواب بدهید که چرا هستید. اما بعد از صحبت‌تان می‌تواند وارد شود. اگر ساختمانتان آتش گرفت، اشکالی ندارد که حرف گوینده را قطع کنید.
- ✓ **فقط با گوشتان گوش ندهید:** گفت‌وگو به چیزی فراتر از کلمات وابسته است. متخصصان می‌گویند ۹۰ درصد گفت‌وگو را بخش غیرکلامی آن تشکیل می‌دهد. حالت‌های صورت و ضعیف ایستادن یا نشستن، محل قرارگیری پا و دست، حرکت دست‌ها و سر، همه بخش غیرکلامی گفت‌وگو را تشکیل می‌دهند. پس باید غیر از قوه‌ی شنوایی، از تمام حواس دیگر خود استفاده کنیم.
- ✓ **یادداشت بردارید:** بعد از یک ساعت یا چند روز یا چند هفته، به‌سادگی نمی‌توانید جزئیات یک گفت‌وگوی مهم را به‌یاد بیاورید. بنابراین در مواقع لزوم باید یادداشت بردارید. یادداشت‌برداری ابزار بسیار مهمی برای به‌خاطر سپردن محتوای گفت‌وگوست.



با تمرین فنون گفته‌شده پیام دیگران را دریافت می‌کنید و همکارانتان ممنون شما می‌شوند که به اندازه‌ی کافی به آن‌ها توجه کرده‌اید. پس گوش بدهید!

قدرت کلام مکتوب

در نگاه اول شاید فکر کنید انقلاب اطلاعات از قدرت و اهمیت کلام مکتوب کم کرده است. اما این اصلاً حقیقت ندارد. در واقع انقلاب اطلاعات به‌جای کم کردن اهمیت کلام مکتوب، فقط تنوع رسانه‌های نوشتاری در اختیار شما و همین‌طور سرعت نقل و انتقال مکتوبات را افزایش داده است. خوب نوشتن در کسب و کار مهم‌تر از همیشه شده است. باید جامع، خلاصه و محکم بنویسید.



فارغ از آنکه یک ایمیل یک‌پاراگرافی بنویسید یا برای رئیستان یک گزارش صد صفحه‌ای تهیه کنید، حرفه‌ای نوشتن مؤلفه‌های مشترکی دارد. راهنمایی‌های زیر را در مورد نوشتن مرور کنید و در تمرین آن‌ها در هر فرصتی غافل نشوید. هرچه بیشتر بنویسید، ماهرتر می‌شوید. پس بنویسید، بنویسید و وقتی تمام شد، باز هم کمی بنویسید.

- ✓ **هدف چیست؟** قبل از اینکه قلم بر کاغذ (یا انگشت بر صفحه‌کلید) بگذارید، فکر کنید چه نتیجه‌ای می‌خواهید بگیرید. چه اطلاعاتی می‌خواهید بدهید و انتظار دارید خواننده‌ی متن شما بعد از خواندن آن چه بکند؟ مخاطب یا مخاطبان شما کی‌اند؟ و بهترین راه دست‌یابی به او یا آن‌ها چیست؟
- ✓ **سازمان‌دهی کنید:** قبل از شروع به نوشتن، افکار خود را سازمان‌دهی کنید. برداشتن چند یادداشت یا خلاصه کردن نکات اصلی نامه مفید است. نظرات‌تان را با همکاران در میان بگذارید و واکنش آن‌ها را ثبت کنید تا از مؤثرترین کلمات استفاده کنید و متن شما واقع‌گرایانه باشد.
- ✓ **همان‌طوری که حرف می‌زنید بنویسید:** ارتباط نوشتاری و گفتاری بسیار بیشتر از آنکه اغلب افراد فکر می‌کنند عناصر مشترک دارند. بهترین سبک نوشتن معمولاً نزدیک‌ترین شکل متن به گفتار عادی روزمره است. نوشته‌ای که بسیار رسمی یا مغلق باشد، درک متن را برای مخاطب دشوار می‌کند و باید به هر شکل ممکن از آن پرهیز کنید.
- ✓ **مختصر و مفید بنویسید:** هر کلمه‌ای که می‌نویسید باید هدفی داشته باشد. منظورتان را بگویید، از آن دفاع کنید و بعد بروید سراغ منظور بعدی. یادداشت‌ها، نامه‌ها و مکاتبات خود را تحت هیچ شرایطی ــ تکرار می‌کنم، تحت هیچ شرایطی

—از موضوعات و کلمات غیر ضروری پر نکنید تا حجم مطلب را زیاد کنید یا با این روش بخواهید مخاطب را تحت تأثیر قرار دهید. اگر می‌توانید با سه جمله حرفتان را بزنید، برای گفتن همان حرف سه صفحه ننویسید.

✓ **سادگی یک فضیلت است:** اگر می‌توانید کلمه‌ای ساده به‌کار ببرید، از مترادف ثقیل آن استفاده نکنید. از به‌کار بردن علائم اختصاری مرموز یا اصطلاحاتی که فقط در یک قشر خاص به‌کار می‌رود، پرهیز کنید و به‌جای آن از کلماتی استفاده کنید که هر مخاطبی بتواند بفهمد.

✓ **بنویسید و بعد بازنویسی کنید:** افراد کمی می‌توانند در اولین تلاش خود افکارشان را به بهترین شکل و قالب روی کاغذ بیاورند. بهترین کار این است که چرک‌نویس اولتان را بدون دغدغه‌ی زیاد خیلی راحت بنویسید. بعد آن را بخوانید و از نظر محتوایی، صلابت، دستور زبان و راحت‌خوانی ویرایش کنید. آن‌قدر به این کار ادامه دهید تا به متنی درخشان دست یابید.

✓ **نگرش مثبت در نوشته‌ی خود اعمال کنید:** کسی دوست ندارد نامه، گزارش و هر نوشته‌ی با حال و هوایی منفی بخواند. منفی نوشتن معمولاً بازتاب بدی بر مخاطب و نویسنده دارد و باعث می‌شود پیام اصلی گم شود. در نوشتن، فعال و متعهد و مثبت باشید. حتی وقتی خبر بدی می‌نویسید، رگه‌ای از امید در آن باقی بگذارید.

کتاب‌های زیادی برای تقویت توانایی‌های نوشتاری وجود دارد. اما یکی از مهم‌ترین این کتاب‌ها راهنمایی‌هایی جاودان برای بهتر نوشتن ارائه داده است: نام این کتاب عناصر سَبک اثر ویلیام استرانک و ایی. بی وایت. است برای مثال قاعده‌ی شماره‌ی ۱۳ این کتاب را نقل می‌کنیم.

> **کلمات اضافی را حذف کنید:** نوشته‌ی موفق، مختصر و مفید است. جمله نباید حاوی هیچ کلمه‌ی غیرضروری باشد. پاراگراف نباید هیچ جمله‌ی غیرضروری داشته باشد. همان‌طور که یک طرح نباید هیچ خط غیرضروری و ماشین نباید هیچ قطعه‌ی غیرضروری داشته باشد. منظور این نیست که نویسنده تمام جملاتش را کوتاه کند، یا از پرداختن به جزئیات بپرهیزد، بلکه منظور این است که هر کلمه به مقصودی به‌کار رفته باشد.

آماده شدن برای جلسه‌ی معارفه

وقتی سخنران‌ها یا عرضه‌کنندگان خوب را در حین عمل می‌بینید، شاید به نظرتان برسد قبلاً آماده‌سازی نکرده‌اند. مثل این می‌ماند که بگویید قهرمان ژیمناستیک المپیک هیچ تمرینی نداشته است.



آماده‌سازی کلید جلسه‌ی معارفه‌ی خوب است. راهنمایی‌های زیر می‌تواند شما را در آماده‌سازی معارفه‌ی خود یا محصولی کمک کند.

- ✓ **مشخص کنید چه نتیجه‌ای می‌خواهید بگیرید:** به‌طور خلاصه اهداف و محورهای اصلی معارفه‌ی خود را مشخص کنید. چه نتیجه‌ای می‌خواهید بگیرید؟ آیا می‌خواهید تصمیم‌گیرنده‌ها را متقاعد کنید که بودجه‌ی بیشتری در اختیار شما بگذارند؟ می‌خواهید فرصت بیشتری برای انجام پروژه‌تان بگیرید؟ یا می‌خواهید مخاطب خود را آموزش دهید و کارمندان جدید را با کار آشنا کنید؟ آیا می‌خواهید در یک مراسم رسمی به‌کارمندانتان جایزه بدهید؟ هر معارفه‌ای روش خودش را دارد و باید با دقت روش معارفه را با محتوای آن تطبیق دهید.
- ✓ **قلب تپنده‌ی معارفه‌ی خود را مشخص کنید و به آن بپردازید:** خلاصه‌ای از نکات اصلی که می‌خواهید به مخاطب خود منتقل کنید بنویسید: زیر هر نکته، هر نکته‌ی فرعی که باعث حمایت و دفاع از نکته‌ی اصلی می‌شود یادداشت کنید. سعی نکنید در یک وعده چندین نتیجه بگیرید. کل نتایج مورد نظرتان را از ۳ تا ۴ مورد بیشتر تعیین نکنید. از عناصر سمعی یا بصری که برای تحکیم و سهولت ارتباط شما با مخاطب کمک‌کننده است، استفاده کنید.
- ✓ **مقدمه و نتیجه‌ی صحبت‌تان را بنویسید:** بعد از مشخص کردن قلب صحبت، مقدمه و نتیجه‌گیری را بنویسید. مقدمه باید سه بخش داشته باشد: (۱) به مخاطب بگوید از صحبت شما چه چیزی به‌دست می‌آورد. (۲) برای مخاطب خود بگویید چرا صحبت شما باید از نظر آن‌ها مهم باشد. (۳) توجه مخاطب را جلب کنید. نتیجه‌گیری هم بسیار مهم است، چرا که پایان معارفه‌ی شما را تعیین می‌کند. نتیجه‌گیری هم باید سه بخش داشته باشد. (۱) نکات کلیدی را خلاصه کنید. (۲) شنوندگان را به مقدمه ارجاع دهید. (۳) به شنوندگان شوق و الهام ببخشید.
- ✓ **یادداشت‌هایتان را از قبل آماده کنید:** همیشه فکر خوبی است که برای هدایت سخنرانی خود، یادداشت‌هایی را آماده کرده باشید. این یادداشت‌ها هم کمک می‌کنند که وقتی سر رشته را گم می‌کنید به صحبت ادامه دهید و هم باعث می‌شوند هیچ نکته‌ای را فراموش نکنید. یادداشت باید کوتاه اما مشخص باشد. هدف از یادداشت‌برداری این نیست که عیناً کلمات‌تان را از روی آن بخوانید. بلکه قصد، یادآوری نظرات شما در مورد هر نکته‌ی کلیدی یا فرعی است.

- ✔ **کار نیکو کردن از پُر کردن است:** بعد از اینکه طرح اصلی سخنرانی‌تان را ریختید، آن را تمرین کنید. بسته به وضعیت شما این تمرین می‌تواند فقط شامل مرور یادداشت‌های شب قبل از سخنرانی باشد و یا ممکن است بخواهید کل سخنرانی را در برابر یک همکار یا حتی یک دوربین ویدئو اجرا کنید. هرچه بیشتر تمرین کنید، مسلط‌تر می‌شوید.



هیچ وقت نمی‌توانید برای یک سخنرانی صددرصد آماده باشید. پس، از فرصت موجود برای تمرین و آماده‌سازی استفاده کنید تا اعتماد به نفس خود را در تمام طول کار حفظ کنید.

یک تصویر به هزار کلمه می‌ارزد

مطالعه نشان می‌دهد که نزدیک ۸۵ درصد تمام اطلاعاتی که مغز انسان دریافت می‌کند، اطلاعات بصری است. بار بعد که سخنرانی می‌کنید، این موضوع را به یاد داشته باشید. هرچند گفته‌های شفاهی شما اطلاعات ارزشمند زیادی را به مخاطب منتقل می‌کند، اگر حرف خود را با استفاده از تصویر به آن‌ها بگویید این اطلاعات بیشتر در ذهن آن‌ها می‌ماند.

وقتی سخنرانی می‌کنید، صحبت‌هایتان را کوتاه کنید و بیشتر با استفاده از تصاویر و نمودارها به مخاطب اطلاعات بدهید. با این کار هم سخنرانی خود را مؤثرتر کرده‌اید و هم وقت کمتری صرف کرده‌اید و هم مخاطبان را خسته نکرده‌اید. به این ترتیب مخاطبان می‌توانند بیشتر بر پیام شما تمرکز کنند تا بر کلمات شما.



شعار نلسون/ اِکونومی در مورد آموزش بصری این است:

> اگر نبینی، باور نمی‌کنی (و البته به یادت هم نمی‌ماند).

این مفهوم چه تأثیری بر سخنرانی شما دارد؟ به راه‌های مختلف انتقال تصویری اطلاعات فکر کنید. در زیر چند نمونه آمده است:

- ✔ عکس
- ✔ نمودار
- ✔ استند
- ✔ نمونه‌ی کالا
- ✔ ماکت کالا
- ✔ ایفای نقش

✓ نقشه
✓ جدول

ابزارهای سـخنرانی و ابزار سـمعی بصری در خدمت اهداف گوناگون هستند. اول اطلاعات را بسـیار سریع‌تر از کلمات منتقل می‌کند. دوم، اطلاعات بصری بیشتر از شکل‌های دیگر اطلاعات در حافظه می‌ماند سوم، این ابزارها وقفه‌ای در گفتار شما ایجاد می‌کند که باعث جلب توجه مخاطب می‌شـود. به استفاده از ابزارهای زیر در سخنرانی‌های خود فکر کنید.

✓ **دست‌برگ (Hand out):** معمولاً کمک‌کننده است که اطلاعاتی را که قصد دارید، منتقل کنید به‌شکل دست‌برگ‌های کوچک به حضار بدهید.

اما دچار این اشتباه نشوید که دست‌برگ‌ها را بدهید و بعد شروع کنید به خواندن از روی آن. هیچ چیز کسل‌کننده‌تر از این نیست که مخاطب مجبور شـود به قرائت متنی گوش بدهد که همان را روی کاغذ جلوی چشـمش داشته باشد.

✓ **کاغذهای شفاف (ترانسپرنت):** ترانسپرنت ابزار بسیار مناسبی است برای سخنرانی. با استفاده از کامپیوتر، پرینتر لیزری، یک دستگاه فتوکپی و یک جعبه کاغذ ترانسـپرنت، هرگونه اطلاعاتی را می‌توانید به شـکل تصویری درآورید. نرم‌افزارهای Microsoft PowerPoint ،WordPerfect Presentation و Lotus 1-2-3 نرم‌افزارهای بسیار عالی برای سخنرانی هستند. ترانسپرنت را می‌توان به‌سرعت، به‌راحتی و با انعطاف‌پذیری تولید کرد و ضمناً می‌توانید با ماژیک خود موقع صحبت روی آن‌ها خطوطی بکشید.

✓ **نمودارهای دیواری:** اگر برای گروه کوچکی (حداکثر ۳۰ نفر) سـخنرانی می‌کنید، نمودار دیواری ابزار مناسبی است. نمودار دیواری چیزی است مثل تقویـم دیواری که به دیوار اتاق کنفرانس آویزان می‌کنند و می‌توانید تمام تصاویر سـخنرانی خود را روی آن پیاده کنید و موقع صحبت علامت‌هایی هم روی آن بگذارید. سعی کنید از رنگ‌های متنوع استفاده کنید.

✓ **اسلاید:** برای سخنرانی در برابر یک گروه بزرگ، اسلاید ابزار بسیار خوبی است، چرا که رنگی، واضح، ارزان و سبک است. اما نمی‌توانید موقع سخنرانی علامتی روی آن‌ها بزنید و یا اگر اشتباهی دیدید اصلاح کنید.

✓ **تخته‌ی سیاه یا سـفید:** برای گروه‌های کوچک، تخته ابزار بسیار خوبی است. می‌توانید نکات مورد نظرتان را برای تأکید روی تخته بنویسید و اگر اشتباهی هم دیدید، اصلاح کنید.



موقع استفاده از ابزارهای تصویری، برای رضایت مخاطبان چند نکته را به یاد داشته باشید. اول سعی نکنید اطلاعات زیادی را در یک تصویر بگنجانید. در هر تصویر یک نکته را بگویید و از رنگ به نفع خود استفاده کنید. سخنرانی خود را با وَرْ رفتنِ به دستگاه پروژکتور یا مرتب کردن ترانسپرنت‌های خود شروع نکنید. مردم اصلاً خوششان نمی‌آید، و یادتان نرود که شما موقع سخنرانی مرکز توجه‌اید، نه ابزارهای بصری‌تان. از این ابزارها برای پشتیبانی سخنرانی‌تان استفاده کنید، نه از سخنرانی برای پشتیبانی از ابزارهای بصری.

انجام سخنرانی

انتظار تمام شد و مخاطب‌ها جمع شدند و منتظر شنیدن کلمات گوهربار شما هستند. آماده‌سازی دیگر تمام شده. به ترتیب زیر سخنرانی‌تان را شروع کنید:

✓ **به خودتان آرامش بدهید:** چه دلیلی دارد عصبی باشید؟ قبلاً همه‌ی کارها را آماده کرده‌اید. یادداشت‌هایتان مرتب است. تصاویرتان آماده است و مخاطب‌ها هم که جمع‌اند. قبل از شروع به صحبت، چند نفس عمیق بکشید و حواستان را جمع کنید.

✓ **به حضار سلام کنید و خوشامد بگویید:** برای این کار بهتر است زودتر از بقیه برسید. همان‌طور که حضار یکی‌یکی وارد می‌شوند، شخصاً به آن‌ها خوشامد بگویید. این ارتباط اولیه‌ای برقرار می‌کند و باعث راحتی خود شما موقع شروع به صحبت می‌شود.

✓ **با دقت گوش بدهید تا برای مقدمه‌تان مطلب جمع کنید:** مطمئن شوید که اطلاعات دقیق است و از حرف‌هایی که حضار می‌زنند، برای شروع صحبت استفاده کنید. مثلاً اگر کسی که شما را به جمع معرفی می‌کند بگوید شما هم مدیر قابلی هستید و هم اسکی‌بازی قهار، می‌توانید صحبت‌تان را با جوک بامزه‌ای درباره‌ی اسکی شروع کنید.

✓ **منتظر بمانید تا توجه همه به شما جلب شود:** به‌عنوان یک سخنران باید توجه کامل حضار را جلب کنید. یک روش بسیار مؤثر این است که جلوی جمع بایستید و هیچ نگویید تا توجه همه معطوف به شما شود. البته اگر این ترفند مؤثر نبود، می‌توانید روش قدیمی را به‌کار ببرید: داد بزنید و تهدیدشان کنید!

✓ **سخنرانی را شروع کنید:** از اول شروع کنید، به‌موقع تمام کنید و با سخنرانی خود تفریح کنید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

به ترتیب اهمیت روش‌های ارتباطی در کسب و کار کدام است؟

الف: سخنرانی، کنفرانس رسمی و یادداشت

ب: نامه‌های اداری و مکالمه‌ی تلفنی

پ: شنیدن، گفتن، نوشتن، خواندن

ت: رسمی و غیررسمی

مقدمه‌ی سخنرانی شما چه نتیجه‌ای باید داشته باشد؟

الف: به مخاطبان بگویید چه به‌دست خواهند آورد، چرا این سخنرانی مهم است و توجه آن‌ها را جلب کنید.

ب: به آن‌ها نشان بدهید که شما چقدر بامعلومات و بامزه‌اید.

پ: به‌سرعت شما را به نتیجه برساند.

ت: هیچ کدام.

فصل ۱۲

کار گروهی

در این فصل

- مسطح کردن سازمان
- انگیزه‌بخشی به‌کارمندان
- طبقه‌بندی کارگروه‌ها
- شناخت محسنات کارگروه‌ها
- مدیریت فناوری جدید و کارگروه‌ها
- مؤثرسازی جلسات

امروز انقلابی در کســب و کار در حال وقوع است. انقلابی درباره‌ی اینکه چه کسی تصمیم می‌گیرد چه کاری، چگونه انجام شــود. انقلابی درباره‌ی اینکه سازمان چه اهدافی را پی بگیرد و چه کسی مسئول رسیدن به این اهداف است. این انقلاب بر همه‌کس در سازمان تأثیر می‌گذارد، از بالا تا پایین. این انقلاب چیست؟ وحشی و مهارناپذیر است! بازسازی نهایی است. کوکاکولای رژیمی جدید است! نام این انقلاب کارگروه‌ها ست.

کارگروه چیســت؟ کارگروه شامل دو نفر یا بیشتر است که با هم کار می‌کنند تا به هدف مشترکی دست یابند.



چرا کارگروه؟ کارگروه راهی آســان برای اســتفاده از دانش و منابع تمام کارمندان فراهم می‌کند، نه فقط مدیران و سرپرستان، تا بتوان مشکلات سازمان را حل کرد. یک گروه ساختارمند، کارمندان را با کارایی‌های گوناگون از سطوح مختلف کنار هم جمع می‌کند تا بهترین روش برخورد با یک موضوع را پیدا کنند. شرکت‌های هوشمند می‌داننــد که برای ماندن در عرصه‌ی رقابت دیگر نمی‌توانند فقط به مدیریت تکیه کنند تا رشد فرایندهای کاری و تحقق اهداف سازمان را هدایت کند. شرکت‌ها باید کارمندانی را که به مشکلات یا مشتریان نزدیک‌تر هستند درگیر کنند. فکر می‌کنید این کارمندان کدام‌اند؟ کارمندان خط اول (نیروهای صف).

درباره‌اش فکر کنید. چه کسی نیازهای مشتریانی را که از در سازمان وارد می‌شوند، بیشــتر می‌داند؟ منشی، مسئول پذیرش یا مدیر اداری که سه مرحله با خط مقدم

فاصله دارد؟ هرچند شاید بعضی از مدیران موافق نباشند، اما شاهدان بسیاری معتقدند که نزدیک‌ترین کارمند به مشتری، نیازهای او را بیشتر می‌داند.



هیچ دانشی برتر از دانش دیگر نیست. همان‌طور که هیچ موقعیتی بالاتر از موقعیت دیگر نیست. هرکس براساس سهمی که در تحقق هدف مشترک ایفا می‌کند، قضاوت می‌شـود، نه براساس سلسـله مراتب اداری. پس یک سازمان مدرن شامل رئیس و مرئوس نیست، شامل کارگروه‌هاست.

در این فصل به تغییراتی در محیط کاری امریکایی می‌پردازیم که فضا را برای کار گروهـی فراهم کرد. بعد به انواع اصلی کارگروه‌ها می‌پردازیم و شـیوه‌های کاری را بررسی می‌کنیم. همچنین نگاهی به تأثیر فناوری کامپیوتری بر کارگروه‌ها داریم، و در پایان روش برگزاری جلسات مؤثر درون‌گروهی را معرفی می‌کنیم.

سلسله مراتب اداری منسوخ شده است

در سال‌های اخیر گرایشی بنیادی به توزیع قدرت و اختیار در سازمان دیده می‌شود. تا همین اواخر ساختار اغلب سازمان‌ها عمودی بود. یعنی لایه‌های متعددی از مدیران و سرپرستان میان مدیریت تراز اول و کارگران صف وجود داشت. نمونه‌ی کلاسیک یک سازمان عمودی، ارتش است. در ارتش سرباز ساده به گروهبان گزارش می‌دهد، گروهبان به سرگرد گزارش می‌دهد، سرگرد به سرهنگ و سرهنگ به تیمسار. وقتی تیمسار دستوری می‌دهد، دستور او همین‌طور سلسله مراتب را طی می‌کند تا سرانجام به مسئول واقعی اجرای آن دستور برسد. وحشتناک است!

تا همین اواخر شرکت‌های بزرگی مانند فورد، اکسون و AT&T چندان با این ساختار خشک و سلسله مراتبی تفاوت نداشتند. این شرکت‌ها که صدها هزار کارگر داشتند، برای کنترل کار به هزاران مدیر و سرپرسـت وابسته بودند. هدف اصلی مدیر اصلی دستور دادن و کنترل برنامه‌های کاری کارگران، وظایف و فرایندهای تصمیم‌گیری بود، تا مطمئن شوند اهداف سازمان تحقق می‌یابد.

کوچک شدن شرکت‌های امریکایی

مهم‌ترین نقص ساختار سازمانی عمودی این است: بسیاری از سرپرستان و مدیران هیچ سـهم مستقیمی در تولید یا خدمات سازمان ایفا نمی‌کردند. مدیران در اغلب موارد به‌جای آنکه چیزی بسـازند، بر مدیران یا سرپرستان دیگر مدیریت می‌کردند و فقط نقش یک حلقه‌ی اتصال را داشتند. حداکثر کاری که می‌کردند این بود که

کاغذی را از روی میز خودشـــان به میز دیگری منتقل کنند. در بدترین حالت، این سطوح مختلف مدیران باعث می‌شد انجام کارها حتی به تعویق بیفتد و این هزینه‌ی انجام کار را به‌شـــدت افزایش و ســـرعت آن را کاهش می‌داد. هرچند این مشکل در نیمه‌ی دوم قرن بیســـتم همچنان نادیده گرفته می‌شـــد، اما سقوط اقتصادی اواخر دهه‌ی ۸۰ و اوایل دهه‌ی ۹۰ زنگ خطری بود که شـــرکت‌ها را نســـبت به خطرات این الگو هوشیار کرد.

هیچ شـــرکتی هرچه هم بزرگ یا موفق، از ســـقوط اقتصادی و تأثیرات آن در امان نمانـــد. در روز دوم ژانویه ســـال ۱۹۹۶ شـــرکت AT&T تعدیـــل و اخراج ۴۰ هزار کارمند را اعلام کرد. این تعدیل نیرو بعد از اخراج چند ماه قبل ۸۳۵۰۰ کارگر این شرکت رخ داد. چند سال پیش شرکت کرایسلر به ازای هر ۲۵ کارمند ساعتی یک کارمند تمام‌وقت اســـتخدام می‌کرد. اما اکنون به ازای هر ۴۸ کارمند ســـاعتی یک کارمند تمام‌وقت استخدام می‌کند. شرکت کرایسلر انتظار دارد این نسبت را به یک کارمند تمام‌وقت در ازای ۱۰۰ کارمند ساعتی برساند. در کل بحران اقتصادی آغاز دهه‌ی ۹۰ در امریکا، ۶ میلیون کارگر بیکار شـــدند. بسیاری از این افراد سرپرستان و مدیران میانی بودند.

هرچند کوچک شدن شـــرکت‌های امریکایی در دهه‌ی ۹۰ تأثیراتی منفی بر بیکار شدگان داشت، نتایج درخشانی هم به‌بار آورد. در این سازمان‌های جدید که مسطح شده‌اند، زندگی تازه و سرعتی بیشتر در مراحل زیر دمیده شد.

- ✓ **تصمیم‌گیری:** اکنون تصمیماتی که قبلاً تصویب آن‌ها هفته‌ها یا ماه‌ها طول می‌کشید، در عرض چند ساعت یا دقیقه انجام می‌شود.
- ✓ **ارتباطات:** ارتباطاتی که قبلاً ممکن بود توسط مدیران میانی مخدوش یا سوء تعبیر شود، اکنون سریع‌تر و صحیح‌تر به مجریان می‌رسد.

همچنین این تبدیل یا ساختار عمودی به ساختار عرضی تأثیری بنیادی بر عناصر سازمانی و مسائل مالی داشته است:

- ✓ **بالابردن سودآوری:** با حذف لایه‌های مختلف مدیران میانی، صرفه‌جویی‌های زیادی در هزینه‌های پرسنلی، تجهیزات و ناهار شده است.
- ✓ **جابه‌جایی اختیار و قدرت:** قدرت و اختیار از رأس سازمان به‌کارمندانی که روزانه با مشتریان در ارتباط‌اند منتقل شده است. با حذف مدیران میانی کارمندان قدرت و اختیار بیشتری یافته‌اند و رضایت شغلی‌شان هم افزایش یافته است.

حرکت به سمت همکاری



در کسب و کار امریکا، امروز برخلاف گذشته، کارمندان به‌خاطر همکاری با هم جایزه می‌گیرند تا به‌خاطر رقابت با هم. این نوآوری در محیط کاری امروز شگفت‌انگیز است! دیوید اِهلن، مدیرعامل شرکت ویلسون لِرنینگ، می‌گوید پیشرفت در دنیای کار گروهی نوین هم براساس سهمی اندازه‌گیری می‌شود که هر فرد در محیط کارش ایفا می‌کند و هم قابلیت او برای کار به‌عنوان عضو یک گروه.

همراه با اینجابه‌جایی قدرت و اختیارات، تغییری بنیادی در تعیین ساختار سازمان‌ها به‌وجود آمده است. امروز سازمان‌ها از آن ساختار سنتی و واحدبندی که هر واحد را به تمامی از واحدهای دیگر مجزا می‌کرد، دست کشیده‌اند. به‌جای آن کار گروه‌ها قرار گرفته‌اند (شامل کارمندان واحدهای مختلف) که اعضای آن برای انجام وظایف و رسیدن به هدف مشترک با هم کار می‌کنند. البته هنوز بسیاری از سازمان‌ها عملیات خود را براساس واحدها و بخش‌های سازمان تنظیم می‌کنند، اما مدیران باهوش اکنون کارمندان خود را تشویق می‌کنند (برخلاف نظام گذشته) تا مرزبندی‌های رسمی سازمانی را زیر پا بگذارند.

مزایای تشویق سازمان به همکاری در زیر آمده است:

- ✓ **کاهش رقابت غیرمؤثر:** با تشویق و تحکیم یک محیط کاری معطوف به همکاری و کار گروهی، احتمال رقابت بیش از حد میان کارمندان را کاهش می‌دهید.



  اگر اجازه بدهید چشم و هم‌چشمی و رقابت ناسالم میان کارمندان ادامه یابد، نظام ارتباطی بین کارمندان قطع می‌شود و به‌دنبال آن کارایی سازمان کاهش می‌یابد، چرا که کارمندانی که درگیر رقابت ناسالم هستند، به دیگران اجازه‌ی ورود به قلمرو خود را نمی‌دهند. از آن گذشته، چشم و هم‌چشمی بین کارمندها لاجرم منجر به بدعاقبتی خیلی از افراد می‌شود.

- ✓ **شراکت در دانش و آگاهی:** دانستن توانستن است. اگر آگاهی داشته باشید، نسبت به کسی که در تاریکی جهل است برتری دارید، به‌خصوص اگر انگشت‌تان روی کلید چراغ باشد. در یک محیط کاری همکارانه، اعضای گروه با هم کار می‌کنند و بنابراین دانش‌ها و مهارت‌های خود را در اختیار دیگران هم می‌گذارند.
- ✓ **تقویت ارتباطات:** راه‌اندازی گروه‌ها به از بین بردن دیوارهای میان واحدها و بخش‌ها و سایر تقسیم‌بندی‌های سازمانی کمک می‌کند و ارتباط میان این بخش‌ها را راحت‌تر می‌کند.

- ✓ **دستیابی به اهداف مشترک:** توسعه‌ی گروه‌ها با اعضایی از واحدهای مختلف به‌کارمندان تمام سطوح و بخش‌های سازمان انگیزه می‌دهد، تا برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند. از آن گذشته در گروه همیشه کسی را دارید که در وقت فراغت کاری با او قهوه بخورید.

تفویض اختیار به گروه

همان‌طور که در بخش قبل گفتیم، با مسطح شدن ساختارهای سازمانی که با تعدیل نیرو همراه شد، کارمندان اختیارات و آزادی عمل بیشتری از رأس سازمان گرفتند. نتیجه‌ی آن پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای مشتریان و حل مشکلات در پایین‌ترین سطح ممکن سازمان بوده است. انتقال قدرت، مسئولیت و اختیارات از کارمندان سطوح بالا به‌کارمندان سطوح پایین، گاهی تفویض اختیار خوانده می‌شود.

مدیران با تفویض اختیار به‌کارمندان مسئولیت تصمیم‌گیری را به‌کارمندانی می‌سپارند که در بهترین موقعیت برای گرفتن آن تصمیم هستند. در گذشته اغلب مدیران فکر می‌کردند خودشان در بهترین موقعیت برای گرفتن تصمیماتی هستند که بر محصولات یا مشتریان تأثیر می‌گذاشت. کاملاً در اشتباه بودند! حتی گاهی نیاز درونی آن‌ها برای کنترل کارمندان و فرایندها به هر قیمت، آن‌ها را کور می‌کرد، تا جایی که گاهی کنترل مهم‌تر از تشویق خلاقیت کارمندها می‌شد.

ارزش نیروی کاری صاحب اختیار

مدیران کارای امروز ارزش تفویض اختیار به‌کارکنان خود را می‌دانند. در این حالت هم سرویس و خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌شود و هم با سپردن مسئولیت و اختیار بیشتر به‌کارگران صف، مدیران فرصت کافی برای پی‌گیری وظایف دیگرشان، از جمله مربی‌گری، بازاریابی، برنامه‌ریزی درازمدت، مذاکره و تحقق بخشیدن به اهداف می‌یابند. نتیجه‌ی کار ایجاد سازمانی مؤثرتر با کارایی بالاتر است و فراموش نکنید که فضای روانی محیط کار نیز به‌شدت تغییر می‌کند. شرکت‌ها زمانی به موفقیت نزدیک می‌شوند که مدیریت آن تمایل به سپردن مسئولیت کارهای مشخص به کارگران صف باشد. آماری که در ۱۲ فوریه ۱۹۹۳ در مجله‌ی وال استریت منتشر شده نشان می‌دهد که:



- ✓ در شرکت تِک متالز، شرکت تولید فلزات کوچکی در اوهایو، هر ۸۰ کارمند در طراحی پلنت (کارخانه) برنامه‌ریزی و تحویل دخالت دارند. مدیر بخش توسعه‌ی این شرکت اعتقاد دارد با ساختار کار گروهی، شرکت کارایی بیشتری یافته است، شرایط کار بهتر شده و سطح فکری نیروی کار نیز بالاتر رفته است.

- ✓ در رستوران کانتری کاپ بُرد که رستوران کوچکی بین راهی برای رانندگان کامیون است، ۳۵۰ کارمند رستوران مسئولیت اغلب وظایفی را پذیرفته‌اند که در رستوران‌های دیگر با مدیریت است. مدیر این رستوران معتقد است با سپردن مسئولیت بودجه‌بندی و تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌ریزی به‌کارمندان، بهتر می‌تواند کل مجموعه را مدیریت کند و می‌تواند به‌کارهایی بپردازد که فقط از او برمی‌آید.

تفویض اختیار همچنین عامل بسیار بزرگی در تقویت روحیه‌ی کل سازمان است. مدیرانی که به‌کارمندان تفویض اختیار می‌کنند، به آن‌ها نشان می‌دهند که برای تصمیم‌گیری‌های مهمی که منجر به موفقیت سازمان می‌شود به آن‌ها اعتماد دارند.



اریک گرشمان، مدیر مجله‌ی پابلیشد ایمیج در ماساچوست، با مشکل بزرگ میزان بالای تعویض پرسنل در محیط کارش روبه‌رو بود. این مشکل را با تقویت روحیه‌ی کارمندان و افزایش خدمات به مشتریان حل کرد. او می‌گوید «ما شرکتی داشتیم که کارمندان فکر می‌کردند شغلشان این است که رئیس خود را راضی کنند و توجهی به رضایت مشتری نداشتند. مجبور بودیم تغییر اساسی در سازمان بدهیم.»

گرشمان این مشکل را با تشکیل گروه‌های خودگردان در شرکت حل کرد: نام مدیران را به مربی تغییر داد، و فقط وظیفه‌ی مشاوره را به آن‌ها سپرد، و کارگران خود بودجه‌ها را تنظیم می‌کردند، برنامه کاری‌شان را تدوین می‌کردند و براساس کارایی گروه خود از مزایایی بهره‌مند می‌شوند. نتیجه دو برابر شدن درآمد و افزایش حاشیه‌ی سود، از ۳ درصد به ۲۰ درصد بود. بنابراین گرشمان هم به اهداف مالی و اقتصادی شرکتش رسید و هم کارمندانش راضی‌تر بودند. مگر بد است؟

کیفیت چه می‌شود؟

در امریکا توسعه‌ی زیادی در امر کیفیت تحقق یافته است. در برابر رقبای ژاپنی که به کیفیت خودروها، وسایل مصرفی الکترونیکی و فوگوی خود (همان ماهی خوشمزه اما کشنده) معروف هستند، کسب و کار تجارت امریکا در دهه‌ی ۱۹۸۰ جنبش بالا بردن کیفیت را آغاز کرد. مدیران امریکایی به‌سرعت کشف کردند که سنگ بنای بسیاری از برنامه‌های ژاپنی‌ها، تفویض اختیار به‌کارمندان برای تصمیم‌گیری در مسیر کار است.

به‌طور مثال حلقه‌های کیفیت را از ژاپنی‌ها اقتباس کردند که شامل گروه‌هایی از کارمندان می‌شد که به‌طور منظم جمع می‌شدند تا روش‌های بهبود سازمان را

بررسـی کنند. پیشنهادی که از سوی یک حلقه‌ی کیفیت به مدیریت ارائه می‌شد، بسیار محترم دانسته می‌شد.

مزایای گروه‌ها



کارگروه‌ها مزایای بسـیاری برای سازمان خود دارند، از جمله تصمیم‌گیری بهتر و وسیع‌تر، و درجه‌ی رشد بالاتر کارمندان. کسانی که کاری را مستقیماً انجام می‌دهند، نیازها و مشکلات آخر کار را بهتر می‌فهمند و اگر خودشان در تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند، نتایج واقعی‌تر خواهد بود و همچنین تأخیر حاصل از ارتباطات بسیار کاهش می‌یابد.

هرچه کوچک‌تر، فرزتر

سازمان‌های بزرگ در رقابت با شرکت‌های کوچک‌تر، اما فرزتر، با مشکلات بیشتری روبه‌رو هستند واحدهای کوچکی که از کارگروه‌ها تشکیل شده‌اند، قدرت و انعطاف بیشتری برای رقابت دارند و همان‌طور که می‌دانید، رقابت روز به روز هیولای بزرگ‌تری در برابر رشد سازمان‌ها می‌شود.

اگر مشتریان بتوانند کالا یا خدمات مورد نیاز خود را سریع‌تر دریافت کنند، دیگر به کمتر از آن قانع نمی‌شوند (آه از دست این مشتریان!). اگر بتوانند کالا و خدمات مورد نیازشان را در نتیجه‌ی رشد فناوری در رقابت فروشندگان، ارزان‌تر تهیه کنند، اصلاً به قیمت گران‌تر از آن راضی نمی‌شوند (دو تا آه از دست مشتریان!) و بدتر از همه، روزبه‌روز بیشتر توقع دارند که کیفیت بالاتر برود و قیمت پایین‌تر بیاید. به‌خصوص وقتی که بتوانند کالای بهتر را با قیمت ارزان‌تر، با سرعت بیشتر، از رقیب شما تهیه کنند. خلاصه توقعات و ارزش‌های مشتریان هر لحظه در حال تغییر است و می‌خواهند خدمات را «هرجا و هر وقت که خواستند» دریافت کنند و پول کمتری بپردازند.

نوآوری و قابلیت تطبیق



گروه‌ها معمولاً قدرت نوآوری سازمان را بالا می‌برند. هنگامی که مهارت‌های فردی اعضای یک گروه جمع شـود، توانایی جمعی گروه بالاتر از جمع توانایی‌های فردی اعضای آن می‌شود. اعضای گروه در طول زمان با مشکلات و راه حل‌های زیادی دست و پنجه نرم می‌کنند و در این مسیر توانایی‌های همدیگر را می‌شناسند و یاد می‌گیرند چطور می‌توانند به هم کمک کنند تا کارایی گروه بیشتر شود، سهم هرکس در انجام

یک پروژه چیست و چگونه می‌توانند از تجربه‌ی هم بهترین استفاده را بکنند. هر عضو گروه مدام مراقب مسائل جزئی است که می‌تواند به کل کار کیفیت و سرعت بیشتری ببخشد و نتیجه‌ی نهایی این اقدامات جزئی کل سازمان را به پیش می‌راند.

همچنین گروه‌ها قابلیت انعطاف و تطبیق‌پذیری بیشتری با محیط اطراف دارند، و می‌توانند با تغییرات محیط بیرون تغییر کنند و این کوچکی گروه رجحان بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که ساختار سازمانی دارند، در اختیار آن‌ها می‌گذارد. از آنجا که توانایی رقابت در زمان کیفیت و قیمت به عامل بسیار مهمی برای ماندن در بازار مبدل شده است، سازمان‌های متشکل از گروه‌ها بخت بیشتری برای موفقیت دارند.

زمان مهم‌ترین عامل در بردن یا باختن در یک رقابت است. در شرکت‌های زیراکس و اچ پی طراحی، مهندسی و تولید به‌شدت با توسعه‌ی محصولات جدید آمیخته است. به همین دلیل سرعت این شرکت‌ها در عرضه‌ی محصولات جدید باعث شده بازار رقبایشان را تنگ کنند.

در گذشته، کارگروه‌ها را فقط برای پروژه‌های کوتاه‌مدت مفید می‌دانستند، اما امروز وضع کاملاً عوض شده است و کارگروه‌ها را برای برنامه‌های درازمدت نیز لازم می‌دانند. به هرحال شرکت‌هایی که به‌کارگروه‌ها توجه دارند، در عمل موفق‌تر بوده‌اند.

تشکیل کارگروه‌ها و حمایت از آن‌ها

وقتی در نظر دارید کارگروهی تشکیل دهید، قبل از هرچیز باید فکر کنید چه نوع گروهی می‌خواهید. سه نوع کارگروه اصلی وجود دارد: رسمی، غیررسمی و خودگردان (یعنی گروهی که خصوصیات هر دو گروه رسمی و غیررسمی را دارد). هر نوع گروه مزایا و معایب خود را دارد، که به شرایط مشخص، زمان‌بندی و نیازهای سازمان وابسته است.

کارگروه رسمی

یک گروه رسمی حکم فعالیت خود را از مدیریت سازمان می‌گیرد و وظیفه دارد به اهداف مشخصی دست یابد. این اهداف می‌تواند شامل هرچیز مهمی در سازمان باشد؛ از تأسیس یک خط تولید تا توزیع سامانه‌ی پردازش صورت‌حساب‌های مشتریان، تا برنامه‌ریزی برای یک پیک‌نیک برای کارمندان. شکل‌های مختلف گروه‌های رسمی چنین است:

- **نیروهـــای ضربتی:** یعنی گروه‌هایی رســـمی که به‌طور موقت و برای حل مشکلات مشخص یا رسیدگی به موضوعی معین تشکیل می‌شود. مثلاً یک نیروی ضربتی ممکن است به‌منظور تعیین علت افزایش ضایعات یک قطعه تشـــکیل شـــود. یک نیروی ضربتی معمولاً برای حل مشکل تعیین شده و گزارش نتایج بررسی به مدیریت ضرب‌الاجلی در اختیار دارد.
- **کمیته‌هـــا:** کارگروه‌هایی درازمدت یـــا دائمی که برای انجام یک وظیفه‌ی ســـازمانی جاری و مشخص تشکیل می‌شود. برای مثال، بعضی سازمان‌ها، کمیته‌هایی برای تعیین کارمندان ســـزاوار پاداش به‌خاطر کارایی‌شان و یا ارائه‌ی پیشنهاد برای افزایش ایمنی سازمان به مدیریت دارند. هرچند اعضای کمیته ممکن است هر سال تغییر کنند، خود کمیته همیشه به فعالیتش ادامه می‌دهد.
- **کارگروه‌های فرماندهی:** متشکل از یک مدیر یا سرپرست و تمام کارمندانی است که مســـتقیماً به او گزارش می‌دهند این گروه‌ها به‌طور ذاتی سلسله مراتبی را می‌طلبد و نماینده‌ی روش سنتی ارجاع کار از مدیر به‌کارمند یا کارگر است. نمونه‌ی کارگروه‌های فرماندهی، کارگروه‌های فروش، کارگروه‌های مدیریتی و کارگروه‌های اجرایی است.



کارگروه‌های رســـمی در بســـیاری از ســـازمان‌ها اهمیت زیادی دارند، چرا که اغلب ارتباطات درون یک دستگاه در این گروه‌ها رخ می‌دهد. در یک گروه رسمی، اخبار، اهداف و اطلاعات از کارمند به‌کارمند منتقل می‌شود و ساختار لازم را برای سپردن وظایف به دیگران و دریافت بازخورد از اعضای کارگروه فراهم می‌کند.

کارگروه‌های غیررسمی

کارگروه‌های غیررسمی انجمن‌هایی آزاد از کارمندانی هستند که به‌طور خودبه‌خود درون ســـاختار رسمی ســـازمان تشکیل می‌شـــوند. درواقع این گروه‌ها همان جمع کارمندانی هستند که هر روزه با هم ناهار می‌خورند، یا تیم فوتبال تشکیل می‌دهند یا فقط دوست دارند باهم وقت بگذرانند. عضویت گروه‌های غیررسمی بسیار ناپایدار است، چرا که اعضایی می‌آیند و می‌روند و دوستی‌ها و روابط دیگر بین اعضا در طول زمان تغییر شکل می‌دهد.

هرچند گروه‌های غیررسمی وظیفه یا هدف مشخصی ندارند که از سوی مدیریت به آن‌ها محول شده باشد، به دلایل زیر برای سازمان بسیار مهم‌اند:

- گروه‌های غیررسمی برای کارمندان فضایی فراهم می‌کنند تا اطلاعاتی خارج از مجراهای رسمی و سلسله مراتبی به‌دست آورند.

- ✔ کارگروه‌های غیررسمی منفذ نسبتاً امنی برای کارمندان فراهم می‌کنند تا فشار مشکلاتی را که نگرانشان می‌کند، خالی کنند و با بحث با کارمندانی از سایر بخش‌های سازمان، راه حلی برای برخی از مشکلات خود بیابند و در محاصره‌ی دیوارهای روابط رسمی حبس نشوند.

به‌طور مثال گروهی از زنان کارمند در مؤسسه‌ی نینکس (یک شرکت بزرگ ارتباطی) حلقه‌های ارشاد تشکیل داده‌اند. هدف این گروه‌ها، که بیرون از ساختار رسمی شرکت به‌وجود آمده بود، پرکردن خلاء ناشی از فقدان مدیران تراز اول زن در شرکت بود تا کارمندان زن دیگر را راهنمایی کنند. گروه‌های ۸ تا ۱۲ نفره تشکیل شده بود و ارتباطات، پشتیبانی و تشویق‌های فراوانی برای کارمندان زن فراهم می‌کرد.

کارگروه‌های تک‌منظوره، گروه‌های غیررسمی از کارمندان‌اند که برای حل مشکلی جمع می‌شوند، و فقط کسانی به آن دعوت می‌شوند که واقعاً بتوانند در حل آن مشکل کمک کنند. مثلاً ممکن است برای حل مشکلی در سیستم حسابداری برای پی‌گیری و ثبت تغییرات پرداخت در نظام حقوق و دستمزد شرکت، یک گروه تک‌منظوره تشکیل دهید. برای این کار دلیلی ندارد از واحد حمل و نقل کسی را به این گروه دعوت کنید، چرا که احتمالاً کمکی از دستشان برنمی‌آید.

کارگروه‌های خودگردان

کارگروه خودگردان شامل خصوصیات هردو گروه رسمی و غیررسمی است. این گروه‌ها که حکم و دستور فعالیت خود را از مدیریت می‌گیرند، معمولاً هویتی مستقل می‌یابند، چرا که اعضای گروه خود مسئولیت فعالیت‌های روزمره را بر عهده می‌گیرند. یک گروه خودگردان معمولاً از سه تا سی کارمند تشکیل می‌شود که وظیفه‌شان ملاقات با هم و یافتن راه حل برای مشکلات عمومی کارکنان و کارگران است. به این گروه‌ها، کارگروه‌های متعالی کارایی، چند کارکرده یا اَبَرگروه نیز می‌گویند.



گروه‌های خودگردان یک سازمان برای ثمربخشی و صرفه‌جویی در زمان باید خصوصیات زیر را داشته باشند.

- ✔ از افرادی از بخش‌های مختلف سازمان تشکیل شده باشند.
- ✔ کوچک باشند چرا که در گروه‌های بزرگ برقراری ارتباط سخت است.
- ✔ خودگردان و دارای اختیار باشند، چرا که انتقال هر تصمیم به ساختار سلسله مراتبی، باعث اتلاف وقت و ضعف تصمیم‌گیری می‌شود.
- ✔ چندمنظوره باشند، چرا که این تنها و بهترین راه برای به‌دست آوردن نتایج واقعی است.

تشکیل کارگروه‌های چندمنظوره در شرکت جانسون ویل، کارایی و تولید را ۵۰ درصد در طول ۴ سال افزایش داد، که بسیار بالاتر از حد برآورد شده بود و به توسعه‌ی محصولات کارخانه‌ای انجامید.

مدیریت کارخانه‌های تولید خودرو در امریکا و اتحادیه‌های کارگری مربوط به آن همواره با هم اختلاف و تعارض داشتند. اما در شرکت ساترن بخش نوآوری شرکت جنرال موتور تشکیل کارگروه‌ها باعث کاهش قابل توجه این اختلالات سنتی شده است و به همکاری صمیمی میان مدیریت و کارگران انجامیده است. هرچند هنوز اختلاف عقاید و نظرات گاهی وجود دارد. مایکل نبت، رئیس یکی از اتحادیه‌های کارگری، می‌گوید: «اختلاف وجود دارد، اما روش برخورد با اختلاف فرق کرده است. دشمنی در کار نیست، بیشتر موضوع یافتن بهترین راه حل و بهترین نظرات مطرح است.»

در شرکت ساترن عضویت گروه‌ها اختیاری نیست. هر کارمند موظف است حداقل عضو یک گروه باشد. در بخش تولید، کارمندان در گروه‌های خودگردانی کار می‌کنند که در مورد مسائلی مثل آموزش، استخدام، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تصمیم می‌گیرند. هر گروه از ۵ تا ۱۵ کارگر تشکیل می‌شود و خود گروه وظیفه‌ی نظارت بر عملکرد خود را دارد.



هرچه می‌گذرد، مدیریت بیشتر مایل است افسار اختیار مطلق را از دست خود رها کند و به‌کارگران بسپارد و گروه‌های خودگردان این افسار را در اختیار می‌گیرند و سهم مهمی در موفقیت سازمان خود ایفا می‌کنند. موفقیت آینده‌ی بسیاری از شرکت‌ها به تشکیل موفقیت‌آمیز گروه‌های خودگردان بستگی دارد.

دنیای واقعی

تفویض اختیار وقتی در یک سازمان تحقق یابد، با خود زیبایی و نشاط می‌آورد. اما هنوز تفویض اختیار به‌معنای واقعی، به‌ندرت رخ می‌دهد. بیشتر کاریکاتوری از تفویض اختیار اجرا می‌شود که جای آن را نمی‌گیرد. بسیاری از مدیران شروع می‌کنند به تعریف از خود که چقدر به‌کارمندانشان اختیار می‌دهند. اما به‌ندرت کسی این کار را می‌کند. یک گروه اگر واقعاً صاحب اختیار باشد و نه تقلیدی مضحک از اختیار، کارهای زیر را می‌کند.

- ✓ اغلب تصمیماتی را می‌گیرد که بر موفقیت گروه تأثیر می‌گذارد.
- ✓ رهبرشان را خودشان انتخاب می‌کنند.

- ✓ می‌توانند اعضایشان را عوض و بدل کنند.
- ✓ اهداف و تعهداتشان را خودشان تعیین می‌کنند.
- ✓ به‌عنوان گروه تحسین می‌شوند و نه به‌عنوان فرد.

متأســفانه این تفویض اختیار کارمندی آرمانی شاید در اغلب مواقع فقط یک توهم باشد. گروه‌هایی که تشکیل شده‌اند هنوز احتیاج به‌کار و مطالعه دارند. هنوز مسائلی مانند اعتماد درون‌گروهی، کارایی گروهی، برنامه‌ریزی، تشکیل جلسات مؤثر، نقش و تطابق‌پذیری و انعطاف‌پذیری کاملاً در ذهن اعضای گروه جا نیافتاده است.

مطالعه‌ای در میان مدیران، رهبران و اعضای گروه‌ها در چهار شرکت مختلف نشان داده اســت این گروه‌ها بیشتر حاوی مشارکت هســتند تا تصمیم‌گیری، و به‌دست آوردن اختیار، یعنی هنوز تصمیم‌ها را خود مدیریت می‌گیرد. بنابراین برای مقابله با ناکارآمدی بیشتر گروه‌ها بد نیست توصیه‌های زیر را به‌کار بگیرید:

- ✓ **به گروه‌های خود اختیار بدهید، فقط مشارکتشان را نخواهید:** یعنی به‌جای آنکه فقط از کارمندانتان دعوت کنید که در گروه‌ها مشارکت کنند به اعضای گروه‌ها اختیار و قدرت گرفتن تصمیم‌های مستقل را بدهید.
  - ♦ به گروه‌ها اجازه بدهید تصمیم‌هایی با دامنه‌ی وسیع و استراتژیک بگیرند و فقط درگیر تصمیم‌های کوچک نباشند.
  - ♦ به آن‌ها اجازه دهید رهبرشان را تعیین کنند.
  - ♦ اجازه بدهید اهداف و تعهدات را خودشان تعیین کنند.
  - ♦ مطمئن شوید همه‌ی اعضای گروه در تصمیم‌گیری دخالت دارند.
- ✓ **منبع اختلاف را حذف کنید:** مدیران هرچند سعی می‌کنند به‌کارمندان اختیار بدهند، پذیرفتن نتایج تصمیم‌های آن‌ها برایشان سخت است. باید گروه‌ها را تشکیل دهید و بعد نتایج آن را بپذیرید.
  - ♦ اختلافات شخصیتی را بشناسید و حل کنید.
  - ♦ با مقاومت مدیران میانی مقابله کنید.
  - ♦ سعی کنید دیدگاه‌های گروه‌ها را با مدیران یکپارچه کنید.
  - ♦ استرس تعدیل نیرو را کم کنید.
  - ♦ به گروه‌ها اجازه‌ی تصمیم‌گیری دهید.

- ✓ **عوامل مهــم دیگری را که بر کارایی گــروه تأثیر می‌گذارند، تغییر دهید:** هر کدام از این عوامل نشان می‌دهد که سازمان هنوز اختیار واقعی به‌کارمندانش نداده است. با تغییرات زیر، وضع را عوض کنید:
  - به گروه اجازه بدهید اعضایی را که کارایی ضعیف دارند، تنبیه کند.
  - برای به‌دســت آوردن کارایی گروهی بالا، فشــارهای موضعی را کم کنید.
  - به اعضای گروه هم به‌اندازه‌ی مدیران و رهبران گروه توجه کنید.

هرچند مثال‌های خوبی از شرکت‌هایی که واقعاً به گروه‌هایشان اختیار داده‌اند وجود دارد، موضوع به همین سادگی هم نیست. تحقق این پدیده به تلاش بارز مدیران و سرپرستان نیازمند است.

گروه‌ها و فناوری نوین

بنا به یک مقاله در نشــریه‌ی *Fortune* سه عامل غالب در شکل دادن سازمان‌های قرن ۲۱ چنین است:

- ✓ محیط کار مشارکتی با گروه‌های خودگردان و ابزارهای دیگر برای تفویض اختیار به‌کارمندان؛
- ✓ تأکید جدی بر مدیریت بر فرایندهای کاری، به‌جای مدیریت بر افراد؛
- ✓ تکامل فناوری اطلاعات به‌حدی که دانش و اطلاعات را بتوان به‌سرعت به تمام کارکنان سازمان رساند.

عناصر اصلی در هر سه نیروی فوق، اطلاعات است. فناوری اطلاعات و شیوه‌ی برخورد با اطلاعات کلیدی اساسی در موفقیت سازمان است.

اما مدیریت اطلاعات ممکن اســت فریبنده باشــد. فعالیت‌های مربوط به اطلاعات خالق مشــکل سازمانی به‌خصوصی است. برخلاف سایر فعالیت‌هایی که نتیجه‌ای با خود می‌آورند، کار با اطلاعات را نمی‌شود اندازه‌گیری کرد. فقط کل آن را می‌توان ارزیابی کرد. یعنی کار باید هم متمرکز باشد و هم غیرمتمرکز.

در یک محیط کارگروهی، اطلاعات مربوط به مدیریت فرایند باید دقیقاً و مستقیماً به شخص و جایی برسد که مورد نیاز است و نباید درگیر سلسله مراتب بشود. اعداد خام باید مستقیماً به‌دست افرادی برسد که در کار خود به آن‌ها احتیاج دارند، چرا

که کارگران صف مانند فروشندگان و تکنسین‌ها برای استفاده از این اطلاعات آموزش دیده‌اند. اگر اجازه بدهید اطلاعات خود به سمت محل نیاز به این اطلاعات جاری شود، تحقق یک شرکت مسطح یا افقی خودگردان کاملاً ممکن می‌شود. فناوری اطلاعات، سیستم‌های حمایت از کار گروهی را تقویت کرد. ایمیل، ویدئو کنفرانس و تله‌کنفرانس کارها را بسیار آسان کرده است. هر روز استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتر برای حمایت از کار گروهی بیشتر می‌شود. اخیراً نرم‌افزارهایی به نام گروه‌افزار (groupware) اختراع شده که برای راحت‌تر شدن کارها و فرایندهای گروهی نوشته شده است. با رشد فناوری اطلاعات، نقش مدیران میانی کاهش یافته و میزان آموزش‌پذیری و رشد فردی کارگران سرعت بالایی یافته است. مدیرانی که باقی مانده‌اند، مجبورند برای بقای خود مهارت‌های جدیدی را بیاموزند، تا به‌جای رئیس، بیشتر مربی، حامی و تسهیل‌کننده‌ی کار کارگران خط مقدم باشند.

سرپرستان و مدیران دیگر نمی‌توانند فقط به کنترل سازمان بپردازند، بلکه باید آن را تغییر دهند. باید وقتشان را به پیدا کردن مشتریان جدید و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان قدیمی اختصاص دهند. مدیران هنوز هم اقتدار زیادی دارند. اما به‌جای دستور دادن به‌کارگران، موظف‌اند به آن‌ها انگیزه ببخشند.

برگزاری جلسات: به‌کار انداختن گروه

شاید بپرسید بحث درباره‌ی جلسات چه ربطی به‌کار گروهی دارد. جواب این است که جلسه اولین انجمنی است که اعضای گروه در آن کار را پیش می‌برند و با هم ارتباط برقرار می‌کنند و با تکثیر کارگروه‌ها در کسب و کار امروز، مدیریت جلسات اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

جلسات مؤثر ارزنده‌اند

وقت پرداخت به‌کار گروهی فرا رسیده است. با مسطح شدن ساختار سلسله مراتبی سازمان‌ها و انتقال اختیار به‌کارگران صف و افزایش مسئولیت‌ها، نتیجه‌ی نهایی چیزی جز تشکیل کارگروه‌ها نخواهد بود. پس باید بررسی کرد که بهترین شرکت‌ها چگونه این محیط معطوف به گروه را سرپرستی می‌کنند. درست در زمانی که شرکت‌های دیگر مشغول کاهش نیروها و البته درآمد خود بودند، درآمد شرکت جنرال الکتریک از ۲۷/۹ میلیارد دلار به ۶۰/۵ میلیارد دلار رسید. آن هم از سال ۱۹۸۴ تا ۱۹۹۳. البته این درآمد و موفقیت به‌سادگی به‌دست نیامد، مجبور بودند تغییراتی اساسی در نحوه‌ی کسب و کار و کار مدیران و کارگران ایجاد کنند.

- ✓ جک ولش، که از سال ۱۹۸۱ رئیس هیئت مدیره‌ی جنرال الکتریک بود، اعلام کرد که اگر شـرکت می‌خواهد موفق باشد، باید الگوی جلسات مستبدانه‌ی قدیمی را عوض کند و مسیر را از بالای سازمان به پایین آن بکشانند. پس راه حل او این بود که شکل جدیدی از جلسات گروهی در سراسر سازمان ایجاد کند. نام این جلسات را جلسات حل مشکل گذاشت. یعنی مدیران و کارگران را در انجمن‌های باز جمع می‌کرد و کارگران حق داشـتند هر سؤالی دلشان می‌خواست از مدیران بپرسند و مدیران موظف بودند جواب بدهند.
- ✓ استراتژی‌های اصلی جاری شرکت، در جلسات منظم مدیران اجرایی ارشد تعیین می‌شود، و هر عضو جلسه نماینده‌ی یکی از واحدهای کاری سازمان اسـت. در این جلسـات پرانرژی، حاضران را تشویق می‌کنند که هر مسیر تازه‌ای و راه‌های متفاوت را بررسـی کننـد و ایده‌های جدید مطرح کنند. تأسیس شعب شـرکت جنرال الکتریک در مکزیک، هند و چین نتیجه‌ی مستقیم این جلسات بوده است.
- ✓ در نمایندگی این شرکت در پرتوریکو کارمندان در گروه‌هایی تقسیم شده‌اند که هر یک مسئول بخشی از کار کارخانه هستند. مثلاً حمل و نقل، مونتاژ و غیره. اما مثلاً اعضای کارگروه حمل و نقل، فقط کارگران واحد ترابری نیستند و کارمندانی از تمام بخش‌های کارخانه در آن عضو هستند. این باعث می‌شود نمایندگان تمام واحدهای مرتبط درباره‌ی بهترین شـیوه‌ی کار نظر بدهند. کارگران ساعتی هم جلسات خودشان را دارند و مشاوران (کارمندان تمام‌وقت سازمان) فقط به دعوت این کارگران در این جلسه شرکت می‌کنند.

جنرال الکتریک با روش فوق بسیار موفق بوده است. در پرتوریکو بازدهی ۲۰ درصد افزایش‌یافته است و هر سال هم ۲۰ درصد بیشتر می‌شود.



جلسـاتی که چنین نتایج عالی را به بار بیاورد، تصادفی برگزار نمی‌شود. امروزه در بسیاری از سـازمان‌ها اغلب جلسات بسیار ضعیف برگزار می‌شود و به‌جای آنکه به افزایش کارایی و تأثیر سـازمان منجر بشـود، باعث می‌شود کارمندان ناکارآمدتر و ناموثر‌تر شوند. چند بار شنیده‌اید که کسی شکوه می‌کند که در جلسه‌ی بی‌نتیجه‌ی دیگری گیر افتاده است؟ با جبر امروز برای اینکه در کسب و کار، کار بیشتر با امکانات کمتر انجام شود، بسیار مهم است که هر جلسه نتایج مؤثری داشته باشد.

مشکل جلسات چیست؟

متأسفانه اغلب جلسات فقط وقت تلف کردن است. متخصصان امور جلسات اعلام کردند که حدود ۵۰ درصد وقت جلسات یعنی وقتی که شما در جلسات می‌گذرانید غیر مؤثر،

بی‌ارزش و بی‌نتیجه اســت. فکرش را بکنید که اغلب افراد مشغول به‌کار، حداقل ۲۵ درصد وقت کاری خود را در جلسات می‌گذرانند و مدیران ارشد ۵۰ درصد وقت خود را به جلسات اختصاص می‌دهند. اهمیت قضیه با این اعداد مشخص می‌شود و بسیار مهم است که مهارت‌های لازم برای برگزاری و اداره‌ی مؤثر جلسات را بیاموزید.

مشکل کار جلسات کجاست؟ چرا نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود؟ و چرا نمی‌توانید جلسه را کنترل کنید؟ برخی از دلایل آن را در زیر آورده‌ایم:

- ✓ **تعداد جلســات زیاد اســت:** آخرین باری که به خودتان گفتید: «خیلی وقت است که به جلسه‌ای نرفته‌ام. چقدر دلم برای جلسه تنگ شده؟» کی بــود. احتمالاً هیچ وقت. احتمالاً مهم‌ترین گلایه‌ی هر مدیر این اســت که «با این همه جلسه‌ی لعنتی، من کی به‌کارهایم برسم؟» مشکل فقط تعداد زیاد جلسات نیست، این هم هست که اغلب جلسات غیرضروری، غیر موثر و وقت تلف کردن است.
- ✓ **اعضای جلسه آماده نیستند:** بعضی از جلسات زود هنگام برگزار می‌شود، یعنی پیش از آنکه دلیل کافی برای جلســه‌ی وجود داشته باشد. بعضی از جلسات توسط کسانی برگزار می‌شود که نه خودشان را برای موضوع جلسه آماده کرده‌اند و نه شرکت‌کنندگان دیگر. اتفاقی که می‌افتد این است که وقت زیادی تلف می‌شود تا شرکت‌کنندگان کم‌کم بفهمند اصلاً دلیل برگزاری این جلسه چیست؟
- ✓ **بعضی از جلســات تحت تأثیر یکی دو نفر خــاص قرار می‌گیرد:** در هر جمعی یکی دو تا از این افراد هست. کسانی که فکر می‌کنند همه‌چیز را می‌دانند و اصرار دارند نظرشــان را بارها در جلسه تکرار کنند و بالاخره حرفشــان را به کرسی بنشــانند. گاه‌گداری این موضوع در جلسه تفریح و تنفس جالبی است. اما اغلب باعث تحقیر اعضای دیگر و سرکوبی نظرات و مشارکت‌های آن‌ها می‌شود.
- ✓ **جلســات بیش از حد طول می‌کشد:** بله یک جلسه نباید بیشتر از حد نیازش طول بکشد، نه بیشتر و نه کمتر. بعضی از مدیران اصرار دارند جلسه را تا سقف آن طول بدهند. در حالی‌که وقتی موضوع حل شد باید، جلسه را تمام کرد، حتی اگر هنوز به سقف جلسه نرسیده‌اید.
- ✓ **جلســه هیچ کانون و مرکزیتی ندارد:** رهبری جلسه نمی‌تواند انفعالی باشــد. اغلب مواقع اعضای جلسه دوست دارند از موضوع بحث خارج شوند و رهبر جلســه نمی‌تواند آن‌ها را متمرکز بر موضوع اصلی نگه دارد. نتیجه تنوعی از موضوعات گوناگون و بی‌نتیجه است.

هشت کلید برای برگزاری جلسات موفق

خوشبختانه هنوز امید باقی است. می‌شود کاری کرد که جلسات اتلاف وقت نباشد. برای این جلسات آشفته، درمانی هم وجود دارد و نکته‌ی مثبت این است که این درمان حاضر و آماده، ارزان و راحت‌الهضم است.

- ✓ **آماده باشید:** فقط لازم است قبل از جلسه کمی وقت صرف آماده‌سازی خود کنید و در نتیجه کارایی جلسه بالا می‌رود. به‌جای آنکه وقت جلسه را به فهمیدن یا فهماندن دلیل تشکیل جلسه اختصاص دهید، آن را به نتیجه‌گیری از جلسه اختصاص خواهید داد.
- ✓ **دستور جلسه داشته باشید:** دستور جلسه نقشه‌ی تعیین مسیر شما و برنامه‌ی جلسه است. با کمک آن هم شما و هم اعضای دیگر جلسه، اهداف آن جلسه را می‌فهمند و می‌دانند قرار است درباره‌ی چه صحبت کنند و اگر قبل از برگزاری جلسه دستور جلسه را در اختیار دیگران بگذارید، نتیجه چند برابر می‌شود، چرا که آن‌ها هم می‌توانند خود را برای جلسه آماده کنند.
- ✓ **سر موقع شروع کنید و سر موقع هم تمام کنید (یا حتی زودتر):** فکر کنید سر موقع وارد جلسه شده‌اید و رئیس جلسه به بهانه‌ی یک تلفن یا ملاقاتی، ۱۵ دقیقه دیرتر بیاید. بدتر از آن موقعی است که رئیس جلسه زمان تعیین‌شده برای پایان جلسه را ندیده بگیرد و جلسه همین‌طور ادامه یابد. با شروع و خاتمه‌ی به‌موقع جلسه، به شرکت‌کنندگان احترام بگذارید. شما که دلتان نمی‌خواهد حاضران تمام مدت به ساعتشان نگاه کنند و نگران باشند!
- ✓ **تعداد جلسات را کمتر، اما کیفیت آن‌ها را بهتر کنید:** تنها وقتی تشکیل جلسه واقعاً لازم است، این کار را بکنید و وقتی جلسه تشکیل می‌دهید، آن را ثمربخش کنید. آیا واقعاً لازم است برای تعیین هزینه‌های سفرتان جلسه تشکیل بدهید؟ آیا کافی نیست فقط یک ایمیل به افراد ذیربط بزنید؟ آیا لازم است برای مشکلاتی که در گزارش‌های مالی دیده‌اید جلسه راه بیندازید؟ شاید یک مکالمه‌ی تلفنی کفایت کند. هر وقت وسوسه می‌شوید یک جلسه تشکیل دهید، مطمئن شوید دلیل خوبی برای این کار دارید.
- ✓ **بیشتر به اضافه کردن فکر کنید تا حذف:** در انتخاب شرکت‌کننده‌ها در جلسه و مدعوین دقت کنید. تنها افرادی را دعوت کنید که حضور آن‌ها برای نتیجه‌گیری لازم است. اما کسانی را حذف نکنید که بهترین بصیرت را در موضوع جلسه دارند، اما رتبه‌ی شغلی‌شان پایین است، یا از سبک زندگی، قیافه و ظاهر یا اعتقاداتشان خوشتان نمی‌آید.



هیچ وقت نمی‌توانید مطمئن باشید که می‌دانید در سازمان چه کسی بهترین ایده‌ها را ارائه می‌دهد و با حذف افراد از جلسات، این شانس را از خودتان می‌گیرید.

- ✓ **تمرکز بر موضوع را حفظ کنید:** با بی‌رحمی نگذارید جلسه از موضوع خارج شود. شاید همه ترجیح بدهند هر کاری بکنند به‌جز صحبت درباره‌ی موضوع جلسه. اما جلسه به‌دلیلی تشکیل شده است. موضوع جلسه را حفظ کنید و اگر زودتر از موقع به نتیجه رسیدید، کسانی که دوست دارند خارج از موضوع با هم گپ بزنند، می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت و اتلاف وقت دیگران این کار را بکنند.
- ✓ **مسائل عملی را ثبت کنید:** مطمئن شوید که نظامی برای ثبت دارید. باید خلاصه‌ی جلسه و وظایف محول‌شده به اعضای گروه را جایی ثبت کنید و حتی اگر شد، در پایان جلسه در اختیار حاضران بگذارید. تا به حال از جلسه‌ای بیرون آمده‌اید در این فکر که جریان جلسه چه بود و چه شد؟ مطمئن شوید که جلسه هدفی دارد و وظایف حاصل از آن به‌خوبی به هر عضو منتقل شده است.
- ✓ **بازخورد جلسه را دریافت کنید:** این موضوع می‌تواند روش خوبی برای تعیین میزان تأثیرگذاری و ثمربخشی جلسه باشد. هم می‌توانید از کارهای مثبتی که انجام داده‌اید باخبر شوید و هم عیوب کارتان را دربیاورید. از حاضران بخواهید نظر خود را صادقانه به‌صورت شفاهی یا کتبی در مورد جلسه بدهند.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

سه نوع کار گروه مختلف کدام‌اند؟

الف: رسمی، غیررسمی، خودگردان

ب: بد، بدتر، بدترین

پ: فقط دو نوع وجود دارد. رسمی و غیررسمی

ت: هیچ کدام

وقت تلف‌شده در جلسات چقدر است؟

الف: اصلاً وقت تلف نمی‌شود.

ب: صددرصد

پ: حدود ۵۳ درصد

ت: حدود ۴۷ درصد

فصل ۱۳

سیاست‌های اداری

در این فصل

- ارزیابی سیاسی محیط کار
- ایجاد تصویر شفاف
- شناسایی جنبه‌ی واقعی ارتباطات
- کشف قواعد نانوشته‌ی سازمان
- دفاع از منافع شخصی

وقتی موضوع سیاست‌های اداری را برای یک مدیر معمولی مطرح می‌کنید، دو جواب بیشــتر نمی‌گیرید، یکی اینکه مدیر خاطره‌ی شخصی از فجایع سیاست‌های اداری تعریف می‌کند و یا شروع می‌کند از خودش تعریف کردن. به هرحال اغلب افراد نسبت به سیاست‌های اداری سازمان خود جبهه‌گیری مثبت یا منفی دارند.

واقعیت ساده این است که سیاست‌های اداری معمولاً نیروی بسیار مثبتی در سازمان هستند. سیاست‌های اداری یعنی رابطه‌ای که شما با همکارانتان برقرار می‌کنید چه از بالا به پایین و چه از پایین به بالا؛ و باعث می‌شود کارها به جریان بیفتد، خبرها منتقل شــود و شــبکه‌ای شخصی از همکاران تشکیل شود که در تمام مسیر کار از آن‌ها حمایت می‌کند. سیاست‌های اداری باعث می‌شود همه در جهت منافع سازمان و همکارانشان کار کنند. در بدترین حالت، سیاست‌های اداری می‌تواند منجر به رقابت شود و کارمندان را وادار کند تا تمام تلاش‌هایشان را معطوف به این کنند که به خرج کارمندان دیگر قدرتشان بالا برود.

اغلب مدیران می‌دانند پخش کردن پیام‌های مثبت در مورد همکاران، زیردستان و رؤسایشان چقدر مهم است. در کسب و کار، قانون جهانی کارما جاری است. یعنی با یک دســت می‌دهی و با دست دیگر می‌گیری. کسانی که از رؤسا و همکارانشان در سازمان تصویر مثبتی ارائه می‌دهند، وقتی نوبت به خودشان می‌رسد هم تصویر مثبتی از آن‌ها به‌جا می‌ماند. برعکس کســانی که از رؤســا و همکارانشان تصویری منفی ارائه می‌دهند، خودشــان هم دچار این قضاوت منفی خواهند شد. چاه مکن بهر کسی اول خودت دوم کسی.

سیاست‌های اداری و روابطی که با کارمندان دیگر در سازمان شکل می‌دهید، پُلی است بر دره‌ی میان اهداف شما و نتایجی که می‌گیرید. هر تصمیم دو عنصر دارد: (۱) دوست دارید چه کار کنید؟ (۲) در عمل چه کاری می‌توانید بکنید. اگر می‌خواهید اهداف و آرزوهایتان تحقق یابد، باید در کار با فضای سیاست‌های سازمان ماهر شوید.

این فصل به تعیین سرشت و طبیعت مرزهای سیاست‌های کاری شما می‌پردازد و همچنین کمک می‌کند تا تصویر خود را به‌عنوان یک مدیر مؤثر شناسایی کنید، بخش ناگفته‌ی ارتباطات اداری را بشناسید. قواعد نانوشته‌ی سازمانتان را تشخیص بدهید و در بدترین حالت بتوانید در مقابل حملات سیاسی همکاران از خود دفاع کنید.

ارزیابی سیاست‌های محیط کار

محیط کار شـــما صاحب چه سیاست‌هایی است. به‌عنوان مدیر بسیار مهم است که نبض سیاسی سازمانتان را در دست داشته باشید وگرنه ممکن است در یک جلسه‌ی هیئت مدیره یک‌دفعه اعتراض کنید که: «واحد کارگزینی چرا این‌قدر گند می‌زند؟» و بعد ناگهان متوجه بشوید که مدیر کارگزینی عروس بزرگ‌ترین سهام‌دار شرکت اســت. کاری بکنید که سَــرتان روی گردنتان بماند! اگر فقط کمی اطلاعات خود را بیشتر کنید همین مسئله را می‌توانید زیرکانه مطرح کنید و نتیجه هم بگیرید. درک فضای سیاسی محل کار در این امر به شما کمک می‌کند.

بررسی فضای سیاسی سازمان



یکی از بهترین راه‌ها برای درک فضای سیاسی سازمان، طرح سؤال‌های هوشمندانه و دقیق از همکارانتان اســت. این سؤال‌ها هم نشان می‌دهد که شما چقدر کارمند مؤدب، بالغ و جاه‌طلبی هستید و هم باعث رشد حواس سیاسی شما می‌شود. مثلاً سؤال‌های زیر را امتحان کنید:

- ✓ «بهترین راه برای تأیید خریدی که در بودجه نیست، چیست؟»
- ✓ «چطور می‌توانم وقتی مشـــتری کالا را همین امروز می‌خواهد، آن را بدون این کاغذبازی‌ها از انبار تحویل بگیرم؟»
- ✓ «دارم مـــی‌روم خانه. کاری هســـت که قبـــل از رفتن بتوانـــم برایت انجام دهم؟»

از طرف دیگر، در سؤال‌هایی مثل نمونه‌های زیر، ضعف خود را در تشخیص فضای سیاسی نشان داده‌اید.

- «برای اینکه ارتقا بگیرم کی را باید بسازم؟»
- «در این سازمان چطور می‌توانم ترقی کنم و حقوقم بالا برود، بدون اینکه مجبور بشوم بیشتر از ساعت ۵ بمانم؟»
- «اگر حاضر باشـــم به هر کار اخلاقی یا غیراخلاقی دست بزنم، چقدر طول می‌کشد تا عضو هیئت مدیره بشوم؟»



غیر از طرح ســؤال‌های درست، راه‌های بســیاری برای درک فضای سیاسی کارتان وجود دارد. روش‌های زیر را امتحان کنید:

- **ببینید دیگرانی که ظاهراً کارشان خوب است، چه کار می‌کنند:** قبل از اینکه درخواست هزینه‌ای را برای مافوقشان بفرستند، چقدر وقت صرف آماده کردن آن‌ها به‌صورت شـفاهی یـا تلفنی می‌کنند. چه کارهایی را به دیگران می‌سپارند؟ از رفتارهای آن‌ها الگو بگیرید.
- **دقـت کنید دیگران چه موقعی برای چه کاری تشـویق می‌شـوند یـا پاداش می‌گیرند:** آیا مدیریت برای آنکه به‌وضوح نشـان دهد که چه رفتاری را می‌پســندد، شخص مورد نظر را برای کار خود تشویق می‌کند؟ آیا از دیگرانی هم که به آن فرد در موفقیت یک پروژه کمک کرده‌اند، تشکر کرده‌اند، یا مدیرعامل فقط عکس خودش را در خبرنامه‌ی ســازمان چاپ می‌کند؟ اگر به تشــویق‌ها و پاداش‌های سازمانتان دقت کنید، پی می‌برید که چه رفتارهایی مطلوب به شمار می‌رود.
- **دقت کنید دیگران به‌خاطر چه کارهایی تنبیه می‌شـوند:** آیا مدیر شــما برای اشتباهات کوچک جهنم به پا می‌کند؟ آیا از کارمندان جلوی دیگران انتقاد می‌شــود؟ آیا کارمندان به‌خاطر کاری که نکرده‌اند مجازات می‌شوند؟ آیا برای اشتباه یک فرد همه را مقصر می‌دانند؟ چنین رفتارهایی نشــان می‌دهد که مدیریت کســی را به خطر کردن تشویق نمی‌کند. در ایــن صورت کمی محافظه‌کارتر شــوید (در ظاهر) و کارهایتان را پشــت پرده انجام دهید.
- **ببینید رفتار اعضای سازمان با هم چقدر رسمی است:** میزان رسمی بودن روابط کارمندان به شــما می‌فهماند کــه چگونه صحبت کنید. مثلاً شاید در سازمان شما جالب نباشد که در یک جلسه‌ی عمومی ناگهان داد بزنید که: «چه فکر مزخرفی! چرا باید این‌جوری این کار را بکنیم؟» شاید در عوض باید بگویید: «احتمال جالبی اســت. می‌توانیم مزایا و معایب این احتمال را بررسی کنیم؟»

شناسایی بازیگران کلیدی

حالا باید مشــخص کنید بازیگران اصلی در سازمان شما چه کسانی‌اند. چرا که این افراد همان کسانی‌اند که می‌توانند به شما کمک کنند تا واحد خود را قدرتمندتر و کاراتر کنید و از رفتار آن‌ها الگو بگیرید. این افراد را این‌طور شناسایی کنید: کسی کــه می‌تواند درجا تصمیم بگیرد، بدون آنکه اول تصمیمش را با طبقات بالا مطرح کند، بیشــتر از همه حرف می‌زند و وقتی که جلســه‌ای تشکیل می‌شود، اوست که موضوع جلسه را دقیقاً می‌داند.



بعضی وقت‌ها افراد متنفذ، مناصب مهم ندارند. مثلاً ممکن اســت جک که دستیار مدیر واحد است، اول آدم بی‌اهمیتی به‌نظر بیاید. اما بعداً پی ببرید که جک مسئول تنظیم قرارهای ملاقات رئیسش است، دستور جلسات واحد را تدوین می‌کند و اجازه دارد به اختیار خود جلوی کاری را بگیرد. از آنجا که بدون موافقت جک نمی‌توانید با مدیر ملاقات کنید، پی می‌برید که او بسیار بیشتر از موقعیت شغلی‌اش در سازمان قدرت دارد.

عوامل زیر نشــانه‌هایی اســت که با آن‌ها می‌توانید بازیگران کلیدی ســازمانتان را بشناسید:

- ✓ در سازمان شما کدام‌یک از کارمندان برای مشاوره دعوت می‌شوند؟
- ✓ کدام کارمندها غیرقابل جایگزینی‌اند؟
- ✓ اتاق کار چه کسی از همه به اتاق رئیس نزدیک‌تر است؟
- ✓ چه کسی با رئیس، نایب رئیس یا مدیران ارشد غذا می‌خورد؟

هنگامی که بازیگران کلیدی سازمان را شناختید، متوجه می‌شوید که شخصیت‌های اداری متفاوتی دارند. گروه‌بندی زیر به شما کمک می‌کند تا هم شخصیت‌ها و هم روش برخورد با آن‌ها را تشخیص بدهید. آیا در سازمانتان این افراد را می‌شناسید؟

- ✓ **تکان‌دهنده‌ها:** این افراد معمولاً مرزهای موقعیت شغلی خود را به‌شدت پشــت سر می‌گذارند. مثلاً ممکن اســت مسئول خرید به شما کمک کند با یک مشتری خریدار مذاکره کنید. مسئول بخشی از کارخانه، تأسیسات بخش دیگری را هم تعمیر می‌کند. افراد غیرکلیدی فقط به‌کار خودشــان فکر می‌کنند.
- ✓ **شــهروندان سازمانی:** افراد شریف، سخت‌کوش و محبوب سازمان که به دنبال ترقی کُند، اما پایدار و درازمدت، از راه سخت‌کوشی و وفاداری هستند.

این افراد بهترین منبع برای گرفتن اطلاعات و مشـاوره درباره‌ی سـازمان هستند. می‌توانید روی کمک و حمایت آن‌ها حساب کنید.

✓ **شایعه‌پراکن‌ها:** این کارمندها ظاهراً همیشه می‌دانند در سازمان چه خبر است، حتی قبل از کسانی که باید بدانند. هر حرفی راجع به کسی به آن‌ها بزنید، حتماً به گوش آن شخص می‌رسد. پس همیشه در برابر او از رؤسا و همکاران خود تعریف کنید.

✓ **آتش‌نشان‌ها:** کسی که دوست دارد در آخرین لحظه قدم به درون مشکل بگذارد و به‌شکلی نمایشی همه را نجات دهد. مثلاً وقتی پروژه‌ای عقب افتاده، ناگهان وارد می‌شـود و مشکل را حل می‌کند. حتماً فعالیت‌های خود را به او خبر دهید تا موضوع نمایش او نشوید و در صورت بروز مشکل، زودتر از آخرین لحظه به شما کمک کند.

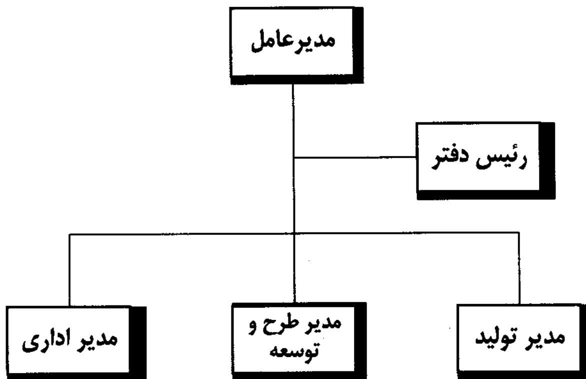
✓ **وتو کننده‌ها:** این همان کسی است که می‌تواند بهترین ایده‌های شما را نابـود کند، آن هم فقط با یک جمله: «ایـن کار را قبلاً امتحان کرده‌ایم و جواب نداده.» جمله‌ی محبوب وتوکننده در برابر هر فکر درخشان شما این اسـت که: «اگر این فکر خوب بود، تا حالا این کار را کرده بودیم.» بهترین راه برخورد با این فرد این اسـت که اصـلاً او را در تصمیم‌گیری‌های خود دخالت ندهید. سعی کنید برای تأیید یا بازنگری ایده‌هایتان فرد دیگری را پیدا کنید و از طریق او نظرتان را به‌تصویب برسانید.

✓ **آچار فرانسه‌ها:** هر سازمان کارمندانی بسیار کارآمد دارد که برای نظرات خود بسیار ارزش قائل‌اند و حق هم دارند. افراد کارکشته‌ای که می‌توانند وضعیت را در دست بگیرند، بدون آنکه ریاست کنند. این افراد را خوب شناسایی کنید. می‌توانید روی نظرات، پیشنهادها و قضاوت‌های آن‌ها حساب کنید.

✓ **غرغروهـا:** بعضی کارمندها، هر کاری برایشـان بکنند، هیچ وقت راضی نمی‌شوند. همکاری با آن‌ها همیشه شما را دچار بدبینی و ناامیدی می‌کند و نظر آن‌ها را هم نمی‌توانید عوض کنید. از آن بدتر، رئیستان ممکن است فکر کند شـما هم غرغرو شده‌اید. این افراد بدبین کمتر از افراد خوش‌بین ترقی می‌کنند. خوش‌بین باشید، چرا که تأثیر عظیمی بر پیشرفت شغلی و ترقی شما خواهد گذاشت.

رسم دوباره‌ی نمودار سازمانتان

نمودار سـازمانی شـرکت می‌تواند به شما کمک کند تا جایگاه هر کس را در شکل رسمی سازمان پیدا کنید. اما با کمک آن، جایگاه همکارانتان را در ساختار غیررسمی



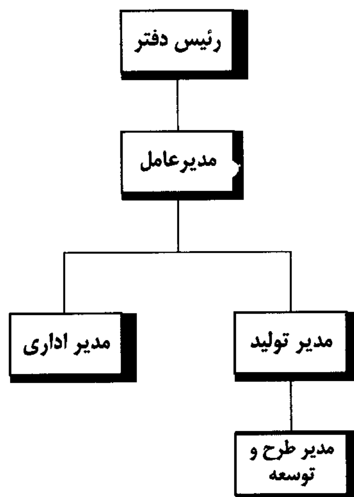
نمودار ۱-۱۳:
یک نمودار سازمانی معمول

شرکت نمی‌فهمید. درواقع به نمودار سازمانی واقعی احتیاج دارید. نمودار ۱-۱۳ نمودار رسمی سازمانی را نشان می‌دهد.



اول نمودار سازمانی رسمی شرکت‌تان را پیدا کنید؛ همان که شبیه یک هرم بزرگ است. بعد آن را دور بیندازید. حالا براساس دریافت‌ها و مشاهدات‌تان شروع به رسم مجدد روابط موجود در سازمانتان بکنید (البته خیلی مراقبت باشید که این رسم مجدد به‌دست کسی نیفتد). قبلاً بازیگران کلیدی سازمان را شناسایی کرده‌اید، آن‌ها را جای‌گذاری کنید. قدرت نسبی آن‌ها را مشخص کنید و روابط آن‌ها را به تقریب تعیین کنید. از سؤالات زیر به‌عنوان راهنمایی استفاده کنید:

- ✓ **این افراد متنفذ با چه کسانی کار می‌کنند؟** این روابط و همکاری‌ها را روی نمودارتان مشخص و با خطوط صاف به هم وصل کنید. دوستان و آشنایان را هم وارد نمودار کنید.
- ✓ **چه‌کسی یا چه‌کسانی باندهای موجود در سازمان را رهبری می‌کنند؟** همه‌ی اعضای هر باند را به هم وصل کنید. چرا که صحبت با یکی از این اعضا، یعنی صحبت با همه‌ی آن‌ها.
- ✓ **شایعه‌سازها چه کسانی هستند؟** برای ترسیم روابط بی‌تأثیر، از خط‌نقطه و برای روابط مؤثر از خطوط پر استفاده کنید.
- ✓ **رقبای شما چه کسانی هستند؟** اگر ترقی کنید، جای چه کسی را خواهید گرفت؟ آن افراد را با دایره مشخص کنید.
- ✓ **چه‌کسانی هنوز در نمودار قرار نگرفته‌اند؟** این افراد را فراموش نکنید. با این سرعتی که سازمان‌ها تغییر می‌کنند، ممکن است کسی که امروز در این نمودار نیست و اهمیتی ندارد، فردا شخص بسیار مهمی بشود. با تمام



نمودار ۲-۱۳:
روابط واقعی سازمان

همکارانتــان رابطه‌ی مثبت برقرار کنید و هرگز پُل‌های رابطه‌تان را با افراد داخل و خارج ســازمان خراب نکنید وگرنه ممکن اســت روزی خودتان از نمودار خارج شوید.

نتیجه‌ی کار این است که با این نمودار جدید، پی می‌برید که در سازمان شما چه‌کسی واقعاً قدرت سیاسی دارد و چه کسی ندارد؟ در نمودار ۲-۱۳ نمودار واقعی سازمان ۱-۱۳ نمایش داده شــده است. هرچه بیشتر اطلاعات به‌دست می‌آورید، نمودارتان را به‌روزرسانی کنید. از هر رفتاری که رابطه‌ای را فاش کند، یادداشت بردارید. مثلاً اگر رئیستان حرف همکارش را در جلسه قطع می‌کند، آن را به‌یاد بسپارید و تمام مشاهداتتان را در ارزیابی کلی سیاسی محیط کار دخیل کنید. البته ممکن است اشتباه کنید. شاید همه‌چیز را کشف نکنید. گاهی افرادی که به‌نظرتان بسیار قدرتمند می‌رسند، قدرت بسیار کمی دارند و افراد بی‌سرو صدا نفوذ زیادی دارند.

صیقل دادن تصویری که از خود در سازمان ارائه می‌دهید



تصویر سیاسی یا غیرسیاسی شما نیازمند توجه مداوم شما در طول دوران کاری‌تان است. اگر به آن توجه نکنید، ممکن است در تصمیم‌گیری‌های مهم شما را دخالت ندهند. برای صیقل دادن تصویر سیاسی‌تان چه باید بکنید؟ اول از همه تمام مدت باید منطقی باشــید. دوم هر کاری لازم است، بکنید تا در مورد تمام مسائلی که به نوعی بر سازمان شما تأثیر می‌گذارد، اطلاعات و دانش بالایی داشته باشید و سرانجام از بروز دادن احساسات‌تان در سرکار پرهیز کنید.

این نکات ممکن است بی‌اهمیت به نظر برسد. اما مطمئن باشید که تصویری که از خود در محیط کار نشان می‌دهد بر آینده‌ی شغلی شما تأثیر مستقیم دارد.

منطقی بودن

اساسی‌ترین و مهم‌ترین جنبه‌ی تصویر سیاسی یک مدیر، منطقی بودن است. تصمیم‌ها و رفتارهای شما باید کاملاً منطقی به‌نظر برسد، حتی اگر منطقی نیست. البته مردم دوست دارند رهبرشان به آن‌ها اعتماد داشته باشد، اختیار بدهد و احساسات انسانی مانند شفقت، همدردی و درک از خود نشان دهد. اما از همه‌ی این‌ها مهم‌تر، دوست دارند رهبرشان منطقی باشد و صاحب اختیار خویش. رفتار غیرمنطقی از سوی مدیر بسیار نامناسب است.



مراقب رفتار غیرمنطقی‌تان باشید. چرا که به‌کارمندانتان این تصور را می‌دهد که اختیار عمل را در دست ندارید.

منطقی بودن یعنی اینکه هرگز نمی‌شنوید سخن‌گوی یک مؤسسه، با گفتن چنین جملاتی از کار شرکتش دفاع کند: «خوب، هوس کردیم این کار را بکنیم، دلیل خاصی نداشت.» همچنین وقتی کسی در اتاقش نیست تا تلفن را جواب دهد، هرگز نباید بهانه بیاورد که: «رفته بودم قهوه بخورم.» جواب مناسب و منطقی این است که: «توی جلسه بودم.» هر بهانه‌ی دیگری مخاطب را قانع نمی‌کند.

برای آنکه اعمال خود را مشروع جلوه دهید، باید با دلایل و توجیهات مناسب آن‌ها را توضیح دهید. در جدول ۱-۱۳ دلایل معمولی که مدیران برای کاری می‌آورند که دلشان خواسته بکنند یا نکنند، آمده است.

جدول ۱-۱۳ پاسخ‌های منطقی رایج مدیران

چرا نکرده‌اید	چرا کرده‌اید
«به اطلاعات بیشتری احتیاج داریم»	«زمان کافی برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتری نداشتیم»
«اعداد درست به نظر نمی‌رسید»	«اعداد درست به‌نظر می‌رسید»
«در بودجه پیش‌بینی نشده بود»	«فکر می‌کردیم شما با این اقدام ضروری موافقت خواهید کرد»
«وظیفه‌ی من نبود»	«مشتری تقاضا کرده بود»
«نمی‌توانیم استثنا قائل شویم»	«مجبور بودیم استثنا قائل شویم»

کسی باشید که می‌داند

جنبه‌ی دیگر تصویری که باید از خود ارائه دهید، ظاهر کسی است که همه‌چیز را می‌داند. هر چه موقعیت‌تان در سازمان بالا برود و نیازتان به اطلاعات دست اول بیشتر

بشود این تصویر شما اهمیت بیشتری می‌یابد. اگر دیگران ظاهری آگاه و مطمئن به نفس از شما ببینند بیشتر شما را دانا و مطمئن فرض خواهند کرد.

همیشه لبخند بزنید و موقع حرف زدن با دیگران سرتان را خیلی آرام تکان بدهید. در میان صحبت اشاره‌ها و جملاتی بگویید که نشان می‌دهد شما در مورد بحث اطلاعات کافی دارید.

- ✓ «وقتی مشکل را بررسی کردیم، دقیقاً به همین نتیجه رسیدیم. دیگر چه چیز را فهمیده‌اید؟»
- ✓ «کاملاً موافقم. در واقع پریروز داشتم همین را به ژاکوب می‌گفتم.»
- ✓ «خیلی خوشحالم که نظر شما را در این مورد شنیدم. کاملاً بر نظر من در ماه گذشته صحه می‌گذارد.»

متأسفانه بعضی از مدیرها وقتی در موضع قدرت قرار می‌گیرند، فقدان اطلاعات خود را به گردن زیردستان خود می‌اندازند. تا به حال شنیده‌اید که مدیری به‌کارمندانش چنین جملاتی بگوید؟

- ✓ «چرا قبلاً این گزارش را ندیده‌ام؟»
- ✓ «انتظار دارید این رقم‌ها را تجزیه و تحلیل کنم؟»
- ✓ «این استراتژی با استراتژی شرکت رقیب ما در سال گذشته چه فرقی دارد؟»



اگر از این سؤال‌ها از شما کردند، جوابی منطقی مثل زیر بدهید:

- ✓ «دو هفته پیش کپی گزارش را برای شما فرستادم. می‌خواهید یکی دیگر برایتان تهیه کنم؟»
- ✓ «خلاصه‌ی ارقام در صفحه‌ی دو آمده. اگر مایل باشید، می‌توانیم با هم روی آن کار کنیم.»
- ✓ «این استراتژی خیلی فرق دارد. یک نمایش آماده کرده‌ام که تفاوت‌ها را نشان می‌دهد. می‌خواهید آن را ببینید؟»

اجتناب از ابراز احساسات

اگر یک فرد معمولی باشید و احساساتی مانند خشم، غم و غصه، سرخوشی یا ترس داشته باشید، در محیط کاری که مردم به ابراز احساساتشان تشویق نمی‌شوند به

مشکل برمی‌خورید واقع‌بین باشید. کسب و کار می‌تواند موضوعی بسیار جدی باشد وگرنه چرا اغلب کسانی که تاجران موفقی هستند عمدتاً لباس‌های آبی و سرمه‌ای می‌پوشند؟ متأســفانه در بعضی از سازمان‌ها نشان دادن احساسات می‌تواند ضعف تلقی شود. البته این وضع در حال تغییر است. منتها قبل از ابراز احساسات مطمئن شوید که سازمانتان تحمل آن را دارد.



هر وقت احساس می‌کنید دارید دچار یکی از انفجارهای احساساتی زیر می‌شوید، به خودتان نهیب بزنید. فرصتی به خودتان بدهید، در اتاقتان را ببندید یا به دستشویی بروید. ۱۰ نفس عمیق بکشید و بعد به فصل ۱۴ این کتاب مراجعه کنید تا ببینید چطور باید بر اِسترسِتان غلبه کنید.

- ✓ **خشم:** از نشان دادن خشم نسبت به رفتارها و اعمال همکاران یا کارمندانتان پرهیز کنید. به‌جای آن یاد بگیرید که دندان‌هایتان را روی هم فشار دهید و لبخند بزنید. اگر موقعی که دارید دندان‌هایتان را روی هم فشار می‌دهید کسی از شما سؤالی کرد، فقط سرتان را تکان دهید.
- ✓ **گریه:** اصلاً رفتار شغلی خوبی نیست. به‌جای آن بهتر است صبر کنید و در اتوبوس یا خانه‌تان گریه کنید. یا خودتان را در اتاق، دستشویی، اتاق همکار معتمدتان یا در ماشین حبس کنید و دل سیر گریه کنید.
- ✓ **حســادت:** در هر سازمانی ممنوع است. به‌جای نشان دادن نفرت، انزجار و احساسات مشابه، یاد بگیرید که بگویید: «ارتقایت را تبریک می‌گویم» «در کار جدیدت موفق باشی» یا «این حساب جدید را خوب جمع و جور کردی».
- ✓ **سرخوشــی:** نشان دادن شــادی بیش از حد در کار به‌معنای آن است که مژده‌ی خوشحال‌کننده‌ای دریافت کرده‌اید. مژده یعنی غافل‌گیری، یعنی اتفاقــی افتاده که قرار نبوده بیفتد، یعنی بی‌برنامگی، یعنی اختیار عمل را در دست ندارید. خوشــحالی‌تان را بگذارید برای وقتی که همکارانتان روز تولدتان برایتان کیک می‌گیرند.

ارتباطات: چی واقعی است و چی نه؟

یکی از بهترین راه‌ها برای تعیین اینکه چه مقدار خود را در دل سازمان جا کرده‌اید، توجه به شــیوه‌ی برقراری ارتباط شماست. اگر بتوانید گاهی اصطلاحات تخصصی و حقوقــی به‌کار ببرید (واقعاً معتقدم که باید درباره‌ی این تفکیک در موقعیت‌های ســازمانی، اقدام عاجل کنیم) در موقعیتی قرار می‌گیریــم که به‌عنوان یک بازیگر سیاسی روی شما حساب کنند.

اما کشـف معنای واقعی ارتباطات در یک سازمان به تمرین نیاز دارد. معنای واقعی کلمات را در سازمان خود چگونه تعیین می‌کنیم؟ برای کشف معانی نهفته‌ی کلمات بهتریـن کار، توجه به رفتارها، خوانـدن بین خطوط (بینامتنیت) و در صورت لزوم فهمیدن روش دستیابی به اطلاعات حساس است.

اعتقاد به عمل و نه به حرف



یک راه برای کشف معنای ارتباطات، توجه به رفتار متقابل طرف مقابل است. ارزش‌ها و اولویت‌های دیگران بیشتر از اعمالشان هویداست تا از حرف‌هایشان.

پس مثلاً اگر مدیر شـما مدام می‌گوید که سـعی دارد برای ارتقای موقعیت شغلی شما مصوبه بگیرد، نگاه کنید که برای این مصوبه واقعاً چه قدم‌هایی برمی‌دارد. آیا به رئیسـش تلفنی کرده؟ یا جلسـه‌ای با او گذاشته؟ آیا کاغذبازی‌های لازم را برای تعیین زمان موعود برای این ارتقا انجام داده؟ اگر پاسـخ این سؤال‌ها منفی است یا مدام می‌گوید منتظر خبر اسـت، زیاد به این ارتقا دل نبندید. برای مقابله با چنین وضعیتی سـعی کنید خود را در بالای فهرست اولویت‌های رئیستان بگنجانید. مثلاً می‌توانید کارهایی را که می‌تواند برای تصویب ارتقای شما انجام دهد، به او پیشنهاد کنید. شاید ببینید لازم است تمام مقدمات کار و کاغذبازی‌ها را خودتان انجام دهید.

روش‌های موفقیت؟

بدون ابزارهای کمکی به‌سختی می‌توانید تصویر سیاسی مناسبی از خود ارائه دهید. برای نشان دادن قدرت‌تان می‌توانید از ابزارهای زیر کمک بگیرید. بـا این ابزارها می‌توانید به دیگـران القا کنید که آدم مهمی هسـتید و در نتیجه، واقعاً مهم بشوید. متأسفانه بعضی‌ها واقعاً فکر می‌کنند حرف‌های این چند سطر قبل به آن‌ها قدرت می‌دهد. اما این‌طور نیسـت. در واقع این رفتارهای زیر باعث می‌شود که مخاطب باهوش بلافاصله پی ببرد که شما در درون چقدر ضعیفید.

تلفن همراه: بعد از ۵ دقیقه از شروع جلسه، تلفن شما زنگ می‌زند. وقتی تلفن خود را جواب دادید عذرخواهی می‌کنید و می‌گویید مشتری مهمی آن طرف خط است.

جعبه‌ی قرص‌های آنتی اسید معده: معمولاً تعهدتـان را به سـازمان و فشـاری را که تحمل می‌کنید، می‌توانید با گذاشتن یک قوطی بزرگ از این قرص‌های گچی روی میزتان نشان دهید. کلی جلب توجه می‌کند.

ساعت رولکس تقلبی: یک دفعه چند هزار دلار به ارزش شما اضافه می‌کند.

خودکار مون بلان: یک خودکار گران‌قیمت نشـان می‌دهد که همه‌ی حرف‌های شما حساب شده، دقیق و مهم است.

هر کاری از دست‌تان برمی‌آید، برای جلب توجه بازیگران کلیدی در سازمانتان انجام دهید، یعنی کسانی که می‌توانند به رئیس شما توصیه کنند که شما سزاوار ترقی شغلی هستید.

خواندن بین خطوط



در کسب و کار، متون مکتوب را وحیِ مُنزل فرض نکنید. سعی کنید دلایل اصلی پشت آن نوشته را کشف کنید. مثلاً در زیر متنی آمده از خبرنامه‌ی داخلی یک سازمان، که از سازمان‌دهی دوباره‌ی چندین واحد خبر می‌دهد:

> با ترک کار آقای جی‌آر مک نیل، واحد پشتیبانی بازاریابی و خدمات مشتریان از این به بعد بخشی از واحد فروش خواهد بود که سرپرستی آن را خانم الیزابت اولسِن، نایب رئیس هیئت مدیره، بر عهده خواهند داشت. امیدواریم در آینده این واحد مستقیماً زیر نظر آقای تام هاتن، مدیر فروش، اداره شود.

چنین اطلاعیه‌ای در خبرنامه‌ی شرکت ممکن است خیلی ساده به نظر برسد. اما اگر بین خطوط را بخوانید، نتیجه می‌گیرید که:

> آقای مک نیل که ظاهراً هیچ وقت با مدیر فروش کنار نمی‌آمده، عاقبت بهانه‌ای به‌دست داده و اخراج شده است. تام هاتن ظاهراً معامله‌ی موفقیت‌آمیزی با هیئت مدیره کرده تا بخش خدمات مشتری را به قلمرو خودش اضافه کند. شاید به‌خاطر اینکه در سال گذشته توانسته فروش را ۳۰ درصد بالا ببرد. الیزابت اولسِن به‌عنوان نایب رئیس برای مدت محدودی مسئول شده تا با پاک کردن آثار به‌جا مانده از مک نیل، فضا را برای کار تام راحت کند. بعد تام در بستر تمیز و تازه شروع به‌کار می‌کند، هزینه‌ها ۲۰ درصد پایین می‌آید و مطمئناً سودآوری در سال تازه بالا می‌رود. در واقع این برنامه‌ریزی تام بوده تا موقعیت شغلی خود را ترقی بدهد.

معمولاً افراد زیادی بارها بر روی چنین اطلاعیه‌هایی کار می‌کنند تا آن‌ها را منطقی و مشروع جلوه دهند. اما با خواندن بین خطوط معمولاً می‌توانید بفهمید که چه خبر است. البته باید مراقب باشید که نتیجه‌گیری اشتباه نکنید. شاید مک نیل شغل بهتری پیدا کرده و استعفا داده و شرکت از این فرصت برای سازمان‌دهی مجدد استفاده کرده است. بهتر است نتیجه‌گیری‌هایتان را با افراد دیگر در شرکت درمیان بگذارید تا به داستان واقعی پی ببرید.

استخراج اطلاعات



عموماً بهترین کار برای آنکه اطلاعات جاری را در سازمان به‌دست آورید، این است که شنونده‌ی معتمد همه باشید. به مسائل دیگران توجه و علاقه‌ی جدی نشان دهید، تا به‌راحتی درباره‌ی خود و اطاعتشان صحبت کنند. وقتی شروع کردند به صحبت، می‌توانید موضوع بحث را به مشکلات کاری، و در نهایت مسائل حساس بکشید. سؤال‌های مشوقانه بکنید و خودتان در ارائه‌ی اطلاعات داوطلب شوید تا آن‌ها را هم اطلاعاتشان را با شما درمیان بگذارند.

حتی بعد از ایجاد این روابط معتمدانه، باید بدانید که چگونه طرف مقابل را تحریک کنید تا اطلاعات واقعی را درباره‌ی شایعات، تصمیم‌های هیئت مدیره و برنامه‌های محرمانه به‌دست آورید. به راهنمایی‌های زیر توجه کنید:

- ✓ حداقل سه راه برای به دست آوردن اطلاعات مورد نظرتان پیش‌بینی کنید.
- ✓ اطلاعات را با دو منبع دیگر تطبیق بدهید.
- ✓ به همه قول بدهید که اطلاعاتشان پیش شما می‌ماند.
- ✓ جواب کلی سؤالی خود را، داشته باشید.
- ✓ کاملاً تصادفی برخورد کنید تا کسی از دادن اطلاعات به شما احساس نگرانی نکند.
- ✓ فرض را بر این بگذارید که اولین جوابی که به شما می‌دهند مستند نیست.
- ✓ یک سؤال را به چند روش مختلف بپرسید.
- ✓ همه‌ی اطلاعات را پذیرا باشید.

قواعد نانوشته‌ی سیاسی سازمان

هر سازمانی قواعدی دارد که هرگز روی کاغذ نمی‌آید و به‌ندرت درباره‌ی آن‌ها صحبت می‌کنند. این قواعد نانوشته که بیشتر به توقعات و رفتار کارمندان در سازمان مربوط است، نقش مهمی در موفقیت یا شکست شما دارد. از آنجا که این قواعد مشخص و قطعی نیست، باید یا با مشاهده سؤال‌های هوشمندانه یا با سعی و خطا آن‌ها را به‌دست بیاورید.



هرگونه قدرت نانوشـــته‌ی سازمان را دست کم نگیرید. گاهی حتی مهم‌تر از قواعد رسمی و مکتوب سازمان است.

با همه رفتار دوستانه داشته باشید

در یک سازمان هرچه تعداد دوستان شما بیشتر باشد، بیشتر درآمانید. همین حالا شـروع کنید به دوست شدن با تمام اعضای واحدتان، و بعد این دوستی را به تمام کارمندان سازمان گسترش دهید. هرچه نظر دیگران درباره‌ی شما مساعدتر باشد، احتمال اینکه در آینده رئیس یا مدیر آن‌ها بشوید بیشتر است. حمایت آن‌ها را جلب کنید، یا با مشورت آن‌ها و یا با کمک به آن‌ها.



یادتان باشد: هرگز نمی‌دانید در آینده، چه کسی رئیس شما خواهد شد.



یک شـبکه‌ی حمایتی درســت کنید و تمام کارمندان جدیدی را که وارد سازمان می‌شــوند، زیر پر و بال خود بگیرید. همین که وارد ســازمان می‌شوند آن‌ها را کنار بکشــید و جزئیات کار در ســازمانتان را به آن‌ها توضیــح دهید و بگویید تحت هر شــرایطی حاضرید به آن‌ها کمک کنید. این‌طوری چــه در واحد خودتان و چه در بقیه‌ی بخش‌های سازمان دوستان و حامیان زیادی خواهید داشت و همین‌طور منابع اطلاعاتی متعدد. داشتن آشــنایانی در تمام سازمان برای کشف حقایق، شایعات و اطلاعات جدید بسیار باارزش است. در زیر، روش‌های خوبی برای توسعه‌ی شبکه‌ی ارتباطی‌تان آمده:

- ✓ **در ســازمان زیاد راه بروید:** کســانی که مدام در راهروهای سازمان قدم می‌زنند، اطلاعات بیشتری دارند. هروقت توانستید، جواب تلفن و ایمیل‌ها را خودتان شخصاً بدهید تا مستقیماً با فرد مقابل ارتباط برقرار کنید.
- ✓ **در بازی‌هــا و تفریحــات گروهــی ســازمان شــرکت کنیــد:** در این برنامه‌هــای تفریحی با کارمندان گوناگون از بخش‌های گوناگون ســازمان آشنا می‌شوید.
- ✓ **عضو کمیته‌ها شوید:** سعی کنید در کمیته‌های کاری که تشکیل می‌شود عضو شوید. هرچه باشد بدین ترتیب در فضایی راحت و غیررسمی با کارمندان دیگر ارتباط برقرار می‌کنید.

منافع دیگران را در نظر بگیرید



یک قاعده‌ی نانوشته‌ی مهم هر سازمان این است: اگر می‌خواهید چیزی را به‌دست بیاورید باید چیزی را که دیگران می‌خواهند به آن‌ها بدهید. به دیگران نشان دهید

که اگر به شما کمک کنند چه چیزی به‌دست می‌آورند. اگر منفعت فوری در کار نیست، به چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد اشاره کنید. مثلاً:

- ✓ **لطفشان را جبران خواهید کرد:** مطمئناً می‌توانید در ازای کمک یک همکار کاری هم برایش بکنید. مثلاً دعوت به ناهار یا پول قرض دادن.
- ✓ **اطلاعات:** اطلاعات قدرت است. مطمئن باشید که اغلب همکاران شما هم تشنه‌ی دریافت اخبار و اطلاعات جدید در مورد سازمان هستند. شاید شما بتوانید این اطلاعات را به آن‌ها بدهید.
- ✓ **پول:** شاید در بودجه‌ی خود کمی اضافه آورده باشید و بتوانید آن را به پروژه‌ی کاری همکاری اختصاص دهید. یا شاید در بودجه‌ی سفر خود صرفه‌جویی کرده‌اید و بتوانید همکارتان را هم با خود ببرید.
- ✓ **توصیه:** اگر رؤسایتان به‌نظر شما اعتماد دارند، همکارانتان هم این را می‌دانند، شاید بتوانید در ازای کمکی که به شما می‌کنند قول بدهید که به مافوق خود توصیه کنید آن‌ها را تشویق کند یا ارتقا دهد.

اصلاً نمی‌گوییم کار غیرقانونی یا کار غیراخلاقی کنید. حتماً مراقب باشید که همه‌ی کارها را در چارچوب قواعد و سیاست‌های سازمان انجام می‌دهید. برای پیشرفت هرگز اصول اخلاقی را زیر پا نگذارید.

در مهمانی‌های شرکت خودتان را گم نکنید

مهمانی‌های کاری و فعالیت‌های فوق برنامه فرصتی جدی برای پیشرفت است. در چنین شرایطی معمولاً طبقه‌بندی شغلی و سلسله مراتب از بین می‌رود و همه برابرند. اما این موضوع را باور نکنید. فعالیت‌های فوق برنامه به مدیران رده‌ی بالا فرصت می‌دهد تا به دیگران نشان دهند که افرادی عادی هستند و می‌شود از آن‌ها سؤال کرد یا برایشان جوک گفت، اما این دقیقاً زمانی است که باید به‌شدت مراقب باشید.



مراقب باشید با کی حرف می‌زنید و البته چه می‌گویید. برنامه‌های تفریحی زمان مناسب برای این نیست که خودتان را رها کنید یا گُم کنید و هرچه دلتان می‌خواهد بگویید. مدیریت برخوردهای اجتماعی نیازمند هنر و مهارت است. رفتار مناسب شامل رعایت موارد زیر هم می‌شود:

- ✓ افراد متنفذ معمولاً نقاط مشخصی از اتاق را اشغال می‌کنند و می‌دانند معتبرترین محل روبه‌روی ورودی تالار است. همچنین محل‌های نزدیک به محل ارائه‌ی خوردنی و نوشیدنی هم بسیار مهم است. حتماً خودتان را به یکی از این نقاط برسانید تا مهم به‌نظر برسید.

- ✓ اگر می‌خواهید با افراد خاصی مصادف شوید و صحبت کنید، وانمود کنید وســط اتاق در حال عبور با آن‌ها ملاقات کرده‌اید. یا ســر میز غذا مچشان را بگیرید.
- ✓ موقع گفت‌وگو زیاد تعارف کنید، تبریک بگویید و تشــکر کنید. از صحبت درباره‌ی مسائل کاری به‌جز با رئیستان پرهیز کنید. نگذارید موضوع صحبت ته بکشد. اخم نکنید تا احترامتان حفظ شود.
- ✓ درست بعد از خداحافظی بالاترین مقام رسمی از برنامه، محل را ترک کنید. اما نه قبل از او. مگر اینکه قبلاً از او اجازه گرفته باشید.

بر مدیر خود مدیریت کنید



اگر می‌خواهید موفق باشید، باید در مدیریت بر مدیر خود موفق باشید. در واقع هدفتان این اســت که مدیرتان را وادارید تا کارهایی را بکند که به نفع شــما و زیردستانتان است. روش‌های مطمئن زیر در این کار به شما کمک می‌کند:

- ✓ **خبر موفقیت‌های خود را به مدیرتان بدهید:** «فروشمان از حد نصاب ماهانه بالاتر رفت.»
- ✓ **در جلســات طرف مدیرتان را بگیرید:** «حق با جان است واقعاً باید به تأثیر این تغییرات بر مشتری توجه کنیم.»
- ✓ **جلــوی دیگرانی که با مدیرتان ارتباط دارنــد، از او تعریف کنید تا به گوش او برســد:** «فکر می‌کنم جان بهترین مدیری اســت که به حال داشته‌ام.»
- ✓ **جلوی همه با احترام حرف‌های مدیرتان را نقل کنید:** «همین هفته‌ی پیش بود که جان رئیس من ـــ که همه‌مان موفقیتمان را مدیون اوییم ـــ گفت این شرکت برایش مهم‌تر از زندگی شخصی‌اش است.»

هرچند یک رابطه‌ی کنترل‌شــده و مناســب با رئیستان بســیار مهم است، باید با مافوق‌های رئیستان هم روابط مناسبی داشته باشید، چرا که بر آینده‌ی شغلی شما مؤثر است.



برای انجام کاری که بسیار مورد علاقه‌ی مدیرتان است، داوطلب شوید. اگر کارتان را خوب انجام دهید، احتمالاً پروژه‌ی دیگری هم به شما می‌سپارد. اگر خود رئیستان کاری ندارد تا به شــما بسپارد، خودتان در زمینه‌ی مورد علاقه‌ی او کاری پیشنهاد کنید. اما زیاد به او فشار نیاورید.

در سازمان مرشدی پیدا کنید



داشـــتن یک مرشد و راهنما برای تضمین موفقیت درازمدت در سازمان بسیار مهم است. مرشد شخصی است ــ معمولاً مقام بالایی هم در سازمان دارد ــ که به شما برای پیشرفت‌تان مشاوره می‌دهد و راهنمایی می‌کند. داشتن مرشد مهم است، چرا که می‌توانید توصیه‌های شغلی از او دریافت کنید و در ضمن حامی خوبی در سطوح بالای سازمان داشته باشید.

شخصی که به‌عنوان مرشد خود انتخاب می‌کنید (یا او شما را انتخاب می‌کند) باید تجربه و اقتدار زیادی در سازمان داشته باشد. این رابطه به‌شکل غیررسمی تا مدت زیادی ادامه خواهد یافت.

می‌توانیـــد با تقاضای مشـــاوره، فرد مورد نظر را جذب خـــود کنید. اگر توصیه‌ی او مناسب بود، باز هم در مواردی دیگر از او نظر بخواهید. اول درباره‌ی مسائل مربوط به‌کار خودتان نظر بخواهید، اما به‌مرور زمان می‌توانید درباره‌ی مســـائل کلی کار یا پیشرفت خودتان نظر بخواهید. آهسته حرکت کنید، وگرنه شبهه‌ی سوء استفاده را ایجاد می‌کنید. در برخورد با مرشد همیشه جانب احتیاط و ظرافت را نگاه دارید.

قابل اعتماد باشید

پیدا کردن افراد قابل اعتماد سخت است. پس اگر فرد قابل اعتمادی باشید، دیگران و حتی مقامات بالا به شما اعتماد خواهند کرد و هم‌زمان با پیشرفت دیگران، شما هم پیشرفت خواهید کرد. اما حواستان باشد که روابط خود را به یک نفر محدود نکنید. هرگز نمی‌دانید آن فرد کی سقوط می‌کند و شما را دنبال خودش پایین می‌کشد.

مراقب خود باشید

بی‌تردید، هنگام کار مورد حسادت یا حمله‌ی سیاسی دیگران هم قرار خواهید گرفت. مدیر هوشـــمند تمهیدات لازم را برای مراقبت از خود به‌کار می‌گیرد (و همین‌طور مراقبت از زیردســـتانش). این تمهیدات می‌تواند در صورت شکست خوردن تدابیر شما هم به‌کار بیاید. برای مراقبت از خود چه می‌کنید؟

سنر محافظ



پیشرفت پروژه‌ها و فعالیت‌های واحد خود را به‌صورت مستند ثبت کنید، به‌ویژه هنگامی که تغییرات پیش‌بینی‌شده در برنامه‌ها می‌تواند در پروژه‌ی شما تأثیر بگذارد. ثبت این

تغییرات سند دقیقی از تاریخچه‌ی پروژه‌ی شما در اختیار می‌گذارد و به شما اطمینان می‌دهد هیچ چیز فراموش نشده و کسی هم نمی‌تواند از تغییرات برنامه علیه شما استفاده کند. شکل این اسناد فرق می‌کند، اما شایع‌ترین انواع آن چنین است:

- ✓ یادداشت‌های تأییدیه
- ✓ گزارش فعالیت
- ✓ پرونده‌های پروژه‌ها
- ✓ بایگانی مکاتبات
- ✓ یادداشت‌ها

وعده‌هایی ندهید که نمی‌توانید انجام دهید



از دادن وعده‌ها یا پذیرفتن تعهداتی که اختیار عمل کامل آن‌ها را در دست ندارید، چه برای خودتان و چه برای کارمندانتان پرهیز کنید. تا جایی که ممکن است از قبل برای خودتان ضرب‌الاجل تعیین نکنید، قول ندهید که قیمت تمام‌شده‌ی نهایی کالایتان عدد مشخصی باشد و یا کیفیت دقیقی داشته باشد. با این قول‌ها اختیار عمل را از دست می‌دهید و خود را محدود می‌کنید. به‌جای آن می‌توانید کارهای زیر را انجام دهید.

- ✓ **طفره رفتن:** اگر مجبورید برای کاری تعهد مشخصی را بپذیرید، تا جایی که می‌توانید، دامنه‌ی تعهد را بازتر کنید. زمان بیشتری بخواهید، بودجه‌ی بیشتری بگیرید و نیروی انسانی بیشتری بخواهید.
- ✓ **وقت تلف‌شده و اضافه در نظر بگیرید:** اگر مجبورید ضرب‌الاجل زمانی مشخصی تعیین کنید، بعد از محاسبه‌ی زمان مورد نیاز، زمان اضافه‌ای هم برای مانور به آن اضافه کنید. اگر کار زودتر از موقع انجام شد، چه بهتر.
- ✓ **به تعویق انداختن ضرب‌الاجل:** وقتی مهلت‌تان رو به پایان است، مشکلات کار خود و زیر دستانتان را به رُخ مقام گزارش‌گیرنده بکشانید. بدین ترتیب اگر کارتان در مهلت تعیین‌شده تمام نشد، تعجب نمی‌کنند.

مرئی باشید



برای آنکه خودتان و کارمندانتان اعتبار بیشتری پیدا کنند، سعی کنید کاری کنید تا همه از موفقیت واحدتان باخبر باشند و از شما قدردانی کنند. می‌توانید از روش‌های زیر استفاده کنید:

- ✓ **موفقیت واحدتان را تبلیغ کنید:** به‌طور منظم اخبار پروژه‌های تکمیل شـده و موفق خود را کپی کنید و برای همه بفرستید. همچنین نامه‌های تشویق برای کارمندانتان بنویسید و کپی آن‌ها را برای خود و مدیران بالاتر بفرستید.
- ✓ **نمایندگان تبلیغی داشـته باشید:** از دوسـتان خود در واحدهای دیگر سازمان بخواهید در رساندن اخبار موفقیت زیردستانتان به دیگران کمک کنند. تا جایی که ممکن است بر دستاوردهای کارمندانتان تأکید کنید، اگر همه‌ی موفقیت‌ها را به شخص خودتان نسبت بدهید، ممکن است لاف‌زن و خودستا به‌نظر بیایید.
- ✓ **خودتان را به بزرگان نزدیک کنید:** هم‌زمان با افراد متنفذ سازمان بیایید و هم‌زمان با آن‌ها بروید. در جلسـات تا جایی که ممکن اسـت به بالاترین مقام سازمان نزدیک‌تر بنشینید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

سه نوع بازیگر کلیدی را نام ببرید؟

الف: تکان‌دهنده‌ها، فروشنده‌ها و آتش‌نشان‌ها

ب: هیئت مدیره، معاون‌ها و مدیرها

پ: شهروندهای سازمانی، وتو کننده‌ها و دستیاران مدیران

ت: آتش‌نشان‌ها، آچارفرانسه‌ها، غرغروها

سه راه مناسب برای ثبت پیشرفت کار چیست؟

الف: یادداشـت‌های تأییدیه، گزارش فعالیت و یادداشت‌ها

ب: گزارش فعالیت، شایعات و اشاره و کنایه

پ: فراموشی انتخابی، دستکاری در یادداشت‌ها و گزارش‌های غیرقابل خواندن

ت: هیچ کدام

بخش ۵

شرایط سخت برای مدیران سرسخت

موج پنجم اثر ریک تننت



«هیچ موقع این قسـمت کار رو خـوب بلد نبودم. به همین خاطر از بادی خواستم تا به جمع ما اضافه شه. می‌دونی که اوضاع بازار این اواخر خوب نبوده، و خُب اینکه بادی یه سری اخبار بد برات داره ...»

در این بخش...

هیچ‌کس نگفته اســت که مدیر بودن کار آســانی اســت. بله، کاری است ارضاکننده، اما آسان نیست. در این بخش تدابیری برای مدیریت بر تغییرات و تنش در محیط کار، تنبیه ساده و مؤثر کارکنان و برنامه‌ریزی برای اخراج کارمند و تعدیل نیروی انسانی ارائه داده‌ایم.

فصل ۱۴

خونسرد باشید! مقابله با تغییر در کار و تنش حاصل از آن

در این فصل

- روبه‌رو شدن با بحران
- سدسازی برای تغییر
- شناسایی تنش
- مدیریت بر تنش، پیش از آنکه تنش بر شما مدیریت کند
- ادامه دادن زندگی

بیشتر، بیشتر، بیشتر! تندتر، تندتر، تندتر! بهتر، بهتر، بهتر، بهتر! و در ضمن، قیمت را هم نصف کن! همین کالا را می‌توانم ۲۵ درصد ارزان‌تر از رقیبتان بخرم، چرا قیمت را پایین نمی‌آورید؟ شغل مدیریت همیشه فشارهای خود را داشته است: تنبیه کارمندان، تعیین هدف و رسیدن به آن، و تحقق بخشیدن به همه‌چیز. اما تا همین چند وقت پیش، مشکلی به نام کیفیت، قیمت، خدمات و تحویل وجود نداشت.

حالا با این سناریو چطورید؟ کارفرمای شما که از ازل یک قطب اقتصادی بزرگ بوده، ناگهان اعلام می‌کند در سال آینده ۳۰ هزار نفر از نیروی انسانی را تعدیل خواهد کرد، و هرچند کارفرما اعلام می‌کند این تعدیل نیرو شامل چه واحدهایی می‌شود (و البته واحد شما هم جزو آن است)، ممکن است ماه‌ها بگذرد و باز هم ندانید چه کسی قرار است اخراج شود.

دوره عوض شده است، و همین‌طور توقعات مشتریان. اگر مشتریانتان می‌خواهند کالایشان دیروز تحویل شود، به‌زودی مجبور می‌شوید کار را پریروز تحویل دهید. اگر مشتریانتان کیفیت بهتری می‌خواهند، باید بهترین کیفیت را داشته باشید. اگر مشتریان می‌خواهند ۱۰ حق انتخاب داشته باشند، باید ۲۰ حق انتخاب به آن‌ها بدهید، و همه‌ی این کارها را با پایین‌ترین قیمت ممکن انجام دهید. شرکت شما برای بقا باید خود را با توقعات مشتریانش تطبیق دهد. دیگر نمی‌توانید بی‌تفاوت بمانید وگرنه از صحنه‌ی رقابت حذف می‌شوید.

این پیش‌بینی بر شما به‌عنوان یک مدیر چه تأثیری دارد؟ ساده‌اش این است که فشار بر عملکرد مدیران از همیشه بیشتر شده است. از آن گذشته، اغلب سازمان‌ها از حالت پایدار و ثابت درآمده‌اند و دستخوش امواج همیشگی تغییر هستند.

کارمندان طبیعتاً ترجیح می‌دهند در مناطق امن و راحت خود بمانند. یعنی جایی که برایشان آشناست و به آن عادت دارند. وقتی کسی را به‌زور از مأمن راحتش به درون اقیانوس تغییر بیرون می‌رانند، دچار استرس و تنش می‌شود. بعد از فرو نشستن امواج و تثبیت دوباره‌ی موقعیت کارمند، تنش کم می‌شود و زندگی ادامه می‌یابد.



امروز دو کلمه‌ی کسب و کار و دگرگونی مترادف هم شده‌اند و هرچه تغییر ادامه می‌یابد، استرس همه در سازمان بیشتر می‌شود. این فصل به مدیریت بر تغییر و فشارهای دیگری می‌پردازد که مدیران و کارگران را دچار تنش می‌کند.

چرا عجله؟

یک روز کاری معمول شما چه شکلی است؟ وارد اداره می‌شوید، یک فنجان قهوه می‌ریزید و نگاهی به برنامه قرارهای ملاقات روزانه‌تان می‌اندازید. به‌نظر می‌رسد امروز جلسات زیادی ندارید. فقط دو تا صبح و دو تا بعدازظهر، شاید بالاخره فرصتی پیدا کنید و روی بودجه‌بندی‌تان که چند ماه است به تأخیر افتاده، کار کنید. تازه کلی هم وقت دارید که در ساعت ناهار قدمی بزنید و تمدد اعصاب کنید. چقدر خوب! بعد گوشی تلفن را برمی‌دارید تا پیام‌های روی پیام‌گیر تلفن را بشنوید از ۲۵ پیامی که از دیروز برای شما گذاشته‌اند، حدود ۱۰ تای آن‌ها اضطراری است. وقتی ایمیلتان را هم چک می‌کنید، با همین وضع روبه‌رو می‌شوید.

درست موقعی که شروع می‌کنید به فکر درباره‌ی اینکه چگونه به این پیام‌های اضطراری جواب بدهید، یکی از کارمندهایتان وارد اتاق می‌شود: دچار بحرانی شده که توجه فوری شما را می‌طلبد، به شما می‌گوید شبکه‌ی کامپیوتری خراب شده و تا وقتی کسی آن را درست نکند، تمام نظام مالی شرکت تعطیل است، همان موقع که دارید با این کارمند صحبت می‌کنید، رئیستان تلفن می‌کند و می‌گوید هر کاری دارید بگذارید کنار، چرا که باید تا پایان وقت اداری امروز گزارش مهمی را تهیه کنید و به او بدهید.

بودجه‌بندی را که فراموش کنید؛ پیاده‌روی در ساعت ناهار را هم که بی‌خیال! یک روز کاری وحشتناک دیگر.

اضطرار مشروع در مقابل مدیریت بحران

اضطرار در هر سازمان جای خودش را دارد. این نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر دگرگونی و تغییر در تجارت جهانی است. انقلاب در استفاده از کامپیوتر، سیستم‌های ارتباطی

و فناوری اطلاعات، این پدیده را می‌طلبد. در این شـرایط اضطراری، شرکت‌هایی برنده‌اند که سریع‌تر از دیگران به بهترین راه حل‌ها می‌رسند. شرکت‌هایی بازنده‌اند که حرکت رقبایشـان را تماشا می‌کنند و وقتشـان را به این فکر می‌گذرانند که چه باید بکنند.



اما سازمان موقعی واقعاً دچار مشکل می‌شود که مدیران در این دام بیفتند که بحران بـر آن‌ها مدیریت کند و به‌جای رهبری تغییـرات، گرفتار واکنش در برابر تغییرات شـوند. وقتی در یک سازمان بروز هر مشکلی یعنی «همه‌کارت را کنار بگذار و این بحران را برطرف کن»، این سازمان دچار انفعال در برابر جامعه‌ی کاری شده است و علائم برنامه‌ریزی ضعیف و اجرای بد را از خود نشان می‌دهد.

شناسایی و برخورد با بحران

بعضی از بحران‌ها محصول ناگزیر عوامل خارجی است که اختیار آن در دست شما به‌عنوان یک مدیر نیست. مثلاً فرض کنید یکی از مشتریان کلیدی شما درخواست کند تمام پروژه‌ها به‌جای جمعه‌ی بعد، همین جمعه تحویل شـود. یا ممکن است شهرداری به شما خبر دهد که برق کارخانه‌ی شما به‌علت تغییرات از فردا به‌مدت سه روز قطع می‌شود. شاید هم توفان برف شدیدی تمام راه‌ها را ببندد.

از طرف دیگر بسـیاری از بحران‌هایی که در سازمان شما رخ می‌دهد، ناشی از این است که کسی یا کسانی از خود سازمان شما کارشان را درست انجام نداده‌اند و حالا شما به‌عنوان مدیر باید این مشکلات را برطرف کنید. در زیر مواردی از بحران‌های قابل اجتناب آمده است:

- ✓ بـا امید به اینکه موضوع خودبه‌خود حل شـود، مدیر تصمیمی ضروری را نمی‌گیرد. اما مشـکل برطرف نمی‌شـود و حالا مدیر بـا یک بحران طرف است.
- ✓ یکـی از کارمندها فراموش می‌کند پیغام مهـم ضروری را از طرف یکی از مشتریان به شما برساند و حالا باید مشتری خوبتان را از دست بدهید. یک بحران دیگر.
- ✓ همکارتان به این نتیجه می‌رسـد که لزومی ندارد یک تغییر اساسی را در خط تولید به شما خبر بدهد. اگر این کار را می‌کرد، شما به‌خاطر تجربه‌تان به این نتیجه می‌رسیدید که این تغییر، باعث اُفت کیفیت محصول نهایی می‌شـود. حالا محصول نهایی خراب شده و از شما می‌خواهند وارد میدان شوید و مشکل را برطرف کنید. این هم یک بحران دیگر.

وسع شما به این نمی‌رسد که برای مقابله با بحران‌های معلول عوامل خارجی، خودتان را از پیش آماده کنید. پس باید انعطاف‌پذیر باشید، هوشیارانه کار کنید و سخت کار کنید. اما سازمان شما تحمل اینکه برده‌ی بحران‌های داخلی شود را هم ندارد. مدیریت بحران با یکی از مهم‌ترین عناصر در مدیریت برطرف می‌شود و آن هم برنامه‌ریزی است.

دلیلی دارد که شما به برنامه‌ریزی و تعیین هدف می‌پردازید: دلیلش این است که می‌خواهید سازمان بسیار موفق باشد. اما اگر هر روز به‌خاطر بحرانی این برنامه‌ها و اهداف را کنار بگذارید، پس برنامه به چه دردی می‌خورد؟ فکر می‌کنید با این وضع سرنوشت سازمانتان چیست؟ (به فصل ۸ مراجعه کنید و اهمیت برنامه‌ریزی و تعیین هدف را بخوانید.)



وقتی شما به‌عنوان یک مدیر اجازه بدهید هرچیزی به یک بحران تبدیل شود، هم انرژی کارمندانتان را تخلیه می‌کنید و هم حساسیت آن‌ها را به یک بحران واقعی از بین می‌برید. داستان چوپان دروغ‌گو را فراموش نکنید که به شوخی مدام فریاد می‌زد گرگ! و روزی که واقعاً گرگ به گله‌اش حمله کرد، دیگر کسی به کمکش نیامد. اگر هر روز بحران سر کارمندها بریزید، فکر می‌کنند بحران مسئله‌ای عادی است و موقع بحران واقعی، به دادتان نمی‌رسند.

تغییر اجتناب‌ناپذیر است

باید با این حقیقت روبه‌رو شوید: تغییر اتفاق می‌افتد و برای جلوگیری از آن هیچ کاری از دست شما برنمی‌آید. شاید آن را نادیده بگیرید، اما این مانع تغییر نمی‌شود. فقط خودتان را نسبت به اتفاقاتی که واقعاً دارد در سازمان شما رخ می‌دهد، نابینا کرده‌اید. شاید سعی کنید آن را متوقف کنید، اما این مانع تغییر نمی‌شود. اگر فکر می‌کنید می‌توانید جلوی تغییر و پیشرفت جهان را بگیرید، فقط خودتان را گول زده‌اید. حتی یک ثانیه هم نمی‌توانید آن تغییر را به تأخیر بیندازید. شاید سعی کنید خودتان و اطرافیانتان را منزوی کنید و از تأثیرات تغییر در امان نگه دارید. اما نمی‌توانید آن را ندیده بگیرید، چرا که این کار یعنی امضای حکم اعدام سازمانتان و احتمالاً آینده‌ی حرفه‌ای خودتان.

متأسفانه مشاهدات ما نشان می‌دهد که اغلب مدیران تمام دوران فعالیت حرفه‌ای خود را به مبارزه با تغییر می‌گذرانند و سعی می‌کنند تغییر را پیش‌بینی، کنترل و مهار کنند و جلوی تأثیرات آن را بر سازمان بگیرند. اما جنگ با تغییر، ورود به میدانی است که از پیش در آن بازنده‌اید. تلفات و عوارض جنگ را همه‌جا می‌بینید. زخم

معده، سکته‌ی قلبی، از پا افتادگی، سپیدی زودرس موها و از دست دادن اعتماد به نفس و سرخوردگی از علائم این کار است.

چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر

تغییر اصلاً راحت نیست. با وجود هیجانی که تغییر می‌تواند به زندگی حرفه‌ای شما وارد کند (چه خوب و چه بد)، احتمالاً الآن می‌گویید که قبلاً ظرفیت‌تان برای تغییر تکمیل شـده است و دیگر حوصله‌ی آن را ندارید. اما تغییر رخ می‌دهد و به هنگام برخورد با تغییر، چهار مرحله‌ی مختلف را در واکنش به آن پشت سر می‌گذارید.

۱- **آن را انـکار می‌کنیـد. اولیـن واکنـش شـما بعـد از برخـورد بـا تغییـر معمـولاً ایـن اسـت کـه آن را انـکار می‌کنیـد.** این فکر احمقانه از کیست؟ اصلاً امکان ندارد جواب بدهد. بالاخره می‌فهمند که باید کار را به روش سنتی انجام دهند. این رفتار یعنی رفتار همان کبکی که سرش را در برف فرو کرده است.

۲- **در برابر آن مقاومت می‌کنید. در مرحله‌ی بعد به این نتیجه می‌رسید که این تغییر واقعاً جدی است. اما فکر می‌کنید دلیلی ندارد آن را بپذیرید.** نه. من همان روش سنتی را ترجیح می‌دهم. اگر قبلاً جواب داده، حالا هم جواب می‌دهد. مقاومت در برابر تغییر یک واکنش طبیعی اسـت. اما نباید بگذارید این مقاومت شـما را فلج کند. هرچه سـریع‌تر با آن کنار بیایید، سرعت کار بیشتر می‌شود.

۳- **آن را بررسـی می‌کنید. حـالا دیگر فهمیده‌ایـد مقاومت بی‌فایده اسـت و شـاید هـم ایـن روش جدیـد مزایایـی داشـته باشـد.** خوب، این تغییر واقعاً جواب می‌دهد، ببینم چطور می‌توانم از آن استفاده کنم. در این مرحله تمام محاسن و معایب حاصل از تغییر را بررسی می‌کنید و استراتژی خود را برای مدیریت بر این تغییر تعیین می‌کنید.

۴- **تغییر را می‌پذیرید. آخرین مرحله‌ی تغییر، پذیرش آن است. در این مرحله تغییر را به‌شکلی موفقیت‌آمیز وارد برنامه‌ی خود کرده‌اید.** عجب! این سیستم جدید معرکه است! از روش سنتی خیلی بهتر است! حالا تغییری که قبلاً با آن همه تعصب انکار و در برابر آن مقاومت کرده بودید، بخشی از زندگی روزمره‌ی شما شده است.

در پایان این چرخه‌ی تغییر، برمی‌گردید سر جای اولتان و آماده‌ی برخورد با تغییر بعدی می‌شوید.

آیا با تغییر می‌جنگید؟

شاید بدون آنکه متوجه باشید، درگیر مبارزه با تغییر باشید. این موضوع را از کجا باید بفهمید؟ برای مقاومت در برابر تغییر، هفت نشانه‌ی خطرناک وجود دارد:

- ✓ **برای یک بازی جدید، دارید از همان قواعد قدیمی استفاده می‌کنید.** متأسفانه بازی قدیمی شما تمام شده است. فشار رقابت جهانی، بازی جدیدی به‌پـا کرده، که قواعد تازه‌ای هم دارد. مثلاً اگر شـما از آن معدود مدیرانی هستید که حاضر نیستید استفاده از کامپیوتر را یاد بگیرید، هنوز دارید با قواعد قدیمی بازی می‌کنید. باسوادی از نظر استفاده از کامپیوتر و مهارت در استفاده از اطلاعات، قاعده‌ی بازی جدید است و خلاف آن، هم نشانه‌ی مقاومت شـما در برابر تغییر است و هم باعث می‌شود در مسیر حرکت به سوی آینده از سازمان خود عقب بمانید.

- ✓ **از پذیـرش وظایف جدید طفـره می‌روید.** معمولاً دو دلیل اصلی برای اجتنـاب از پذیرش وظایف جدید وجود دارد. اول ممکن اسـت حجم کار جاری‌تان آن‌قدر زیاد باشد که جایی برای کار جدید نماند. اگر این وضع را دارید، یادتان باشـد که روش‌های جدید انجام کار معمولاً بازدهی کار شما را بالا می‌برد و گاهی حتی بخشی از کارهای قدیمی شما را حذف می‌کند. دلیل دوم این است که شاید از ناشناخته‌ها می‌ترسید و به همین دلیل در برابر تغییر مقاومت می‌کنید.



تحت هر شـرایطی به‌منظور مقاومـت در برابر تغییر، از وظایف جدید فرار نکنید. چرا که هم مانع پیشرفت سازمان می‌شوید و هم خودتان.

- ✓ **سعی دارید روند کارها را کُند کنید.** این برای اغلب افراد واکنشی است طبیعی. با هر اتفاق تازه اغلب افراد سعی می‌کنند روند کار را کند کنند تا فرصت کافی برای بررسی، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی واکنش پیدا کنند. اما مشکل وقتی است که هرچه اتفاقات تازه بیشتر می‌افتد، روند کارها کندتر هم می‌شود.

در هزاره‌ی جدید، به‌عنوان یک مدیر باید رقابت‌پذیری خود را حفظ کنید. نمی‌توانید هر بار اتفاقات تازه‌ای می‌افتد، جلوی همه چیز را بگیرید. از حالا به بعد حجم اتفاقات تازه‌ای که باید با آن‌ها روبه‌رو شوید، هر روز بیشتر از روز قبل خواهد بود. به‌جای مقاومت، باید سرعت خود را حفظ کنید وقتی مجبورید با امکانات کمتر کار بیشـتری انجام دهیـد، تمرکز خود را روی امکانات بگذارید.

- **سخت سعی دارید مهارنشدنی را مهار کنید.** تا به حال سعی کرده‌اید جلوی خورشید را بگیرید تا طلوع نکند؟ در زندگی اختیار خیلی چیزها با شما نیست، وقت‌تان را تلف نکنید.

  دنیای کسب و کار به‌شدت در حال تغییر است و کاری از دست شما برنمی‌آید. فقط می‌توانید در برابر تغییر مقاومت کنید و وانمود کنید اوضاع در اختیار شماست (که نیست!) و یا تمام تلاش‌های خود را بر این متمرکز کنید که بهترین روش واکنش در برابر تغییر و گنجاندن آن را در برنامه‌تان بیاموزید.

- **دارید نقش قربانی را بازی می‌کنید.** بیچاره من! این واکنش، قاتل کار شماست. به‌جای پذیرش تغییر و استفاده از آن به نفع سازمان و خودتان، تصمیم می‌گیرید قربانی آن بشوید. کار راحت این است که مظلوم‌نمایی کنید تا دل همکارانتان برای شما بسوزد. اما هیچ سازمانی نمی‌تواند وقت و سرمایه‌اش را برای آدم‌های قربانی و مظلوم‌نما تلف کند. اگر برای کار خود ۱۱۰ درصد انرژی نگذارید، کسی را پیدا می‌کنند که این انرژی را بگذارد.

- **امیدوارید کس دیگری وضع را برای شما بهتر کند.** در سلسله مراتب سازمانی قدیم، مدیر اصلی سازمان مسئول گرفتن تصمیم‌هایی بود که وضع برای کارمندان بهتر یا بدتر می‌کرد. اما در سازمان‌های جدید که اختیار تصمیم‌گیری بین کارمندان تقسیم شده است، وضع فرق می‌کند.

  در عصر اطلاعات و رقابت، تصمیمات باید سریع‌تر از همیشه گرفته شود. یعنی نزدیک‌ترین کارمند به هر مسئله باید در مورد آن تصمیم بگیرد. کسی به داد شما نخواهد رسید.

- **کاملاً فلج شده‌اید.** این وضع بدترین علامت مقاومت برای تغییر است و معمولاً کارتان را می‌سازد. گاهی در برابر تغییر فقط فلج می‌شوید. پس نمی‌توانید واکنش درست نشان دهید و کارهای جاری‌تان را هم نمی‌توانید انجام دهید، که یعنی مرگ قطعی در سازمان.



  به‌جای فلج شدن، خودتان در تغییر پیشگام شوید. خودتان به استقبال آن بروید، دوست و حامی آن شوید، انعطاف‌پذیر باشید و نسبت به تغییرات واکنش مثبت نشان دهید. در آغوش گرفتن تغییر را به دیگران هم یاد بدهید. بر کارهایی تمرکز کنید که می‌توانید انجام دهید و نیمه‌ی خالی لیوان را فراموش کنید و در نهایت تشویق کارمندانی را که تغییر را پذیرفته‌اند و به موفقیت هم رسیده‌اند، فراموش نکنید.

هر کدام از این هفت علامت خطرناک را که در خود یا کارمندانتان یا همکارانتان دیدید، باید به‌سرعت کاری بکنید، تا وقتی تغییر را می‌پذیرید، در سازمان قابل حذف نخواهید بود.

شناسایی علائم استرس



هرچقدر هم که سعی کنید، مقداری استرس در محیط کار اجتناب‌ناپذیر است. هرچند ممکن است به‌خوبی پیشگام تغییرات باشید و برنامه‌های انعطاف‌پذیری بریزید که جا را برای اتفاقات نامنتظر باز بگذارد، احتمالاً مجبورید با کارمندان متعدد دیگری سر کنید که کارشان را خوب انجام نمی‌دهند. وجود عامل تغییرات و همین‌طور تفاوت در سبک کار هرکس خودبه‌خود برای شما و سازمان استرس ایجاد می‌کند.

از آن گذشته، استرسی که در محیط کار با آن روبه‌رو می‌شوید، با استرسی که از زندگی روزمره‌ی غیرکاری خود به‌دنبال می‌کشید، جمع می‌شود. آیا اجاره‌خانه کم‌کم دارد به بودجه‌ی ماهانه‌ی شما فشار می‌آورد؟ آیا با همسرتان درگیر این دعوایید که چرا یکی‌تان در خمیردندان را نبسته است؟

از کجا باید بدانید استرس دارد شما را از پا می‌اندازد؟ فهرست زیر علائم استرس را به شما نشان می‌دهد و کمکتان می‌کند تا شدت استرس را در زندگی حرفه‌ای و شخصی خود تشخیص دهید. از آنجا که هر استرسی منجر به استرسی دیگر می‌شود، شناسایی و برخورد با منشأ اصلی استرس بسیار مهم است.



جدول ۱-۱۴ فهرستی از علائم استرس را نشان می‌دهد و در جلوی آن مربعی گذاشته شده، تا اگر علامتی را دارید در آن مربع ضربدر بزنید. اگر بیشتر از دو علامت استرس را دارید، به‌سرعت دنبال عامل اصلی استرس بگردید و کاری بکنید؛ وگرنه دیر می‌شود!

هرکدام از این علائم می‌تواند نشانه‌ی استرس بیمارگونه باشد، اما هرچه تعداد این علائم در شما بیشتر باشد، آسیبی که به ذهن و جسم شما وارد می‌شود، بیشتر است. خوشبختانه می‌توانید روش مدیریت بر استرس را بیاموزید. همیشه نمی‌توانید جلوی ورود استرس را به زندگی‌تان بگیرید، اما می‌توانید گام‌هایی برای کاهش تأثیرات منفی آن بر زندگی‌تان بردارید. شما استرس را کنترل کنید و نگذارید شما را کنترل کند.

مدیریت بر استرس

تا به حال فکر کرده‌اید چرا بسیاری از سازمان‌ها اهمیت زیادی به آموزش مدیریت بر استرس می‌دهند دلیلش این است که وقتی کارمندان اجازه می‌دهند استرس بر آن‌ها غلبه کند، کارایی خود را از دست می‌دهند و وقتی کارمندان کارایی خود را از دست بدهند، سازمان کارایی‌اش را از دست می‌دهد.

جدول ۱-۱۴ علائم استرس

علامت	بله، این علامت را دارم
تهاجم	☐
برخورد خصمانه	☐
سردرد مکرر	☐
سوء هاضمه	☐
اختلالات خواب	☐
حالت تدافعی	☐
قضاوت ضعیف	☐
حالت عصبی	☐
فشارخون بالا	☐
زخم معده یا دوازدهه	☐
خستگی مفرط	☐
اضطراب	☐
افسردگی	☐
کم‌حافظگی	☐
ضعف در تمرکز	☐
نوسان‌های خلقی	☐

بسیاری از برنامه‌های آموزش مدیریت بر استرس، بیشتر بر درمان علائم استرس تمرکز می‌کند تا برطرف کردن ریشه‌های استرس در سازمان. با این رهیافت مشکلی را شناسایی نمی‌کنیم. برنامه‌های آموزشی به‌کارمندان روش‌های آرمیدگی ـــ را می‌آموزند تا میزان استرس را در آن‌ها کم کنند، اما مدیریت مجبور نیست تصمیم‌های بهتر و سریع‌تری بگیرد. آموزش به‌کارمندان نشان می‌دهد که چگونه از روش تقویت مثبت برای تقویت اعتماد به نفس خود استفاده کنند، اما سیستم تلفنی خراب را که وسط صحبت با مشتریان قطع می‌شود، تعمیر نمی‌کنند. آموزش به‌کارمندان یاد می‌دهد مدیریت بر زمان بهتری داشته باشند، اما ضعف برنامه‌ریزی از بالا، همچنان منجر به بروز بحران‌های سازمانی پیاپی می‌شود.



این مثال‌ها نشان می‌دهد برای کاهش استرستان نمی‌توانید منتظر بمانید تا کس دیگری، کاری بکند. پس مدیریت بر استرس را خودتان یاد بگیرید. خوشبختانه این کار آن‌قدرها هم دشوار نیست. مهم‌ترین اصل این است: چیزهایی را که می‌توانید، تغییر بدهید و چیزی را که نمی‌توانید عوض کنید، بپذیرید.

تغییر دادن چیزهایی که می توانید

همیــن حالا خیلی کارها می‌توانید بکنید که محیط کارتان را عوض و استرســتان را کم کنید. اگر کارهای زیر به‌نظرتان آشــنا می‌آید، پس احتمالاً قبلاً به آن‌ها فکر کرده‌اید، اما کاری در این راستا نکرده‌اید. حالا وقت پرداختن به آن‌هاست. کار امروز را به فردا موکول نکنید. موضوع مرگ و زندگی است.

✓ **به سلامت‌تان برسید:** می‌دانید که ورزش منظم و جدی، یکی از بهترین کارهایی اســت که در حق خود می‌کنید. هم ذهن و جســم شما را قوی‌تر می‌کند، و هم چندین تُن بار ناکامی و اســترس را از دوش شما برمی‌دارد. وقتی گرفتار استرس باشید، حجم ویتامین‌ها و مواد معدنی خاصی در بدن شما به‌ســرعت اُفت می‌کند. پس به تغذیه‌تان توجه کنید. خوردن میوه و سبزیجات را فراموش نکنید! به‌ویژه وقتی در سفر هستید. به‌خاطر کار زیاد یا سفر کاری، ورزش و تغذیه‌ی درست را کنار نگذارید.

✓ **تفریح کنید:** اگر به شما خوش نمی‌گذرد، کار کردنتان چه فایده‌ای دارد؟ حداقل یک چهارم یا یک ســوم زندگی بزرگســالی خود را در محیط کار می‌گذرانید. البته به پولش احتیاج دارید و از آن مهم‌تر، به ارضای روانی و شغلی بیشتر احتیاج دارید. اما هیچ وقت نباید کار را آن‌قدر جدی بگیرید که نتوانید در محل کار و با همکارانتان خوش بگذرانید.

دوست دارید روزی روزگاری شما را به‌عنوان مدیری به‌یاد بیاورند که فقط فکر و ذکرش جریان نقدینگی شرکت بود، یا ترجیح می‌دهید به‌یاد بیاورند که شما بر زندگی همه‌ی اطرافیانتان تأثیر مثبت گذاشته‌اید و کار همه را به تفریحی لذت‌بخش و ارضا کننده تبدیل کرده‌اید؟

✓ **نه گفتن را یاد بگیرید:** از قدیم گفته‌اند «بعضی وقت‌ها می‌توانید بعضی‌ها را راضی کنید، اما همیشه نمی‌توانید همه را راضی کنید.» پس اگر بخواهید همــه را راضی کنید، هیچ نتیجه‌ای نمی‌گیرید وقتی حجم کارتان تکمیل است و ناگهان کسی می‌خواهد کار خودش را بر دوش شما بیندازد، به‌راحتی بگویید نه.

✓ **آرام بگیریــد:** آرمیدگی بخش بســیار مهمی از هــر برنامه‌ی مدیریت بر استرس است وقتی آرام می‌گیرید، به ذهنتان استراحتی می‌دهید و فرصتی در اختیار خود می‌گذارید تا قبل از شروع به‌کار مجدد باتری‌هایتان را دوباره شارژ کنید.

هر دقیقه ارزشـمند اسـت. می‌دانید فراغت یعنی چه؟ شاید مدت‌ها باشد که فراغتی به خود نداده باشـید. وقتی می‌خواهید کمی از کار فارغ شوید، تمدد اعصاب کنید، حتماً برنامه‌ی معمولتان را بشـکنید. از پشت میزتان بلند شـوید و به‌جایی بروید که در آن بتوانید حتی برای مدت کوتاهی از کار روزانه فاصله بگیرید. اگر پشـت میزتان بنشینید، احتمال اینکه کسی مزاحمتان بشود یا مجبور شوید جواب تلفن را بدهید، وجود دارد. اگر شد، از ساختمان بیرون بروید و قدمی بزنید، گل‌ها را بو کنید، به صدای پرندگان گوش بدهید و آرام بگیرید.

✓ **بـر برنامه‌ی کاری‌تان مدیریت کنید:** اگر خودتان بر برنامه‌تان مدیریت نکنید، کس دیگری این کار را می‌کند. از سررسـید یا تقویم رومیزی برای کنترل جلسات و قرارهای ملاقات‌تان استفاده کنید.



اگر کسی شما را به جلسه‌ای دعوت کرد، فوراً موافقت نکنید. اول موضوع جلسه را بپرسید و نقش خودتان را در جلسه بدانید. اگر فکر می‌کنید حضور شما در جلسه دلیلی ندارد، موافقت نکنید. شما اهداف و اولویت‌های کاری خودتان را دارید و نباید بگذارید اولویت‌های دیگران به شما تحمیل شود و همین‌طور بحران‌های دیگران، و بد نیست نگاه دوباره‌ای به فصل ۲ این کتاب بیندازید.

✓ **کارها را ساده کنید:** کار نباید سخت‌تر از آنی بشود که لازم است. شما به‌عنوان یک مدیر در موقعیت مناسبی هستید تا نظام‌ها و فرایندهای کاری سازمان را راحت‌تر، سریع‌تر و بهتر کنید. با دقت کار و بار واحد خودتان را ارزیابی کنید و تمام مراحل کاری و فعالیت‌های غیرضروری را حذف کنید. کارها را ساده، کوتاه و متراکم کنید. با حذف بعضی مراحل کاری، تلاش و انرژی لازم را هم کم کنید، اشتباهات کمتری رخ می‌دهد و استرس شما هم کم می‌شود.

✓ **نیمه‌ی پُر لیوان را نگاه کنید:** خوش‌بین باشید. در هر کار و هرکس که می‌بینید، دنبال نکات مثبت باشید. احساس خودتان هم خیلی بهتر می‌شود و همین‌طور احساس دیگران هم نسبت به شما بهتر می‌شود. چرا که همیشه در حال روحیه دادن به خودتان و دیگرانید. این کار حجم استرس را در شما و اطرافیانتان به‌شدت کاهش می‌دهد.

پذیرفتن چیزهایی که نمی‌توانید عوض کنید

هرچقدر هم که تلاش کنید، بعضی چیزها را نمی‌توانید عوض کنید و به‌جای تغییر دادن چیزهای تغییرناپذیر، فقط دچار استرس، سرخوردگی، یا حتی بیماری می‌شوید و این اصلاً خوب نیست. در این وضع فقط یک راه دارید: خودتان را عوض کنید.

- ✓ **تسـلیم شوید:** از مبارزه با تغییر دسـت بکشید. ادامه‌ی این مبارزه فقط میزان استرس و البته فشار خون شما را بالا می‌برد. تسلیم تغییر شوید. با آن یکی شوید. خودتان را به امواج دگرگونی بسپارید. می‌توانید از تغییر به نفع خود استفاده کنید.
- ✓ **مسائل را شخصی کنید:** این تغییر و تحول فقط بر شما تأثیر نمی‌گذارد. هر کسی باید با تغییر و تأثیرات آن بر کار روبه‌رو شود. اما کاری به دیگران نداشته باشید، شما چطور به تغییر پاسخ می‌دهید؟ آیا به لاک خود فرو می‌روید؟ سرخورده و عصبی می‌شوید؟ یا اختیار اوضاع را به دست می‌گیرید؟
- ✓ **رفتارتـان را تطبیـق بدهید:** از دسـت دادن چشـم‌انداز کار به‌راحتی اتفاق می‌افتد. چند سـال که از کار شما در یک حرفه بگذرد، کم‌کم دچار خودبزرگ‌بینی می‌شوید و فکر می‌کنید سازمان بدون شما از بین می‌رود. اما خیلی زود با این حقیقت روبه‌رو می‌شوید که دیگران نظر شما را ندارند و کم‌کـم برای اثبات این نظر بـه دیگران، کارهای جزئی و روزمره را انجام نمی‌دهید تا دیگران بفهمند این کارها در شأن شما نیست.

  اما فراموش نکنید که اغلب مردم با وَرشکسـتگی فاصله‌ی کمی دارند. اگر کارتان را از دسـت بدهید، چند وقت دوام می‌آورید؟ و مطمئن باشـید که ممکن است عذر شما را بخواهند. فکر می‌کنید اگر کار در سازمان به تعدیل نیرو بکشد، چه کسانی را اول اخراج می‌کنند؟ کارمندانی که برای نتیجه‌گیری از کارشان همه‌کار می‌کنند، یا کسانی که فکر می‌کنند هیچ کاری در شأن آن‌ها نیست؟ اگر جزو گروه دومید، باید به‌سرعت رفتار خود را عوض کنید، وگرنه کس دیگری این کار را برای شما می‌کند.
- ✓ **نقش قربانی را بازی نکنید:** در این دنیا یا باید پُتک باشید یا سندان. اگر قربانی تغییرات باشید، یعنی از واکنش به تمام اتفاقات پیرامونتان بازمانده‌اید. مأیوس نشوید و خود را منزوی نکنید. قربانی تغییرات نباشید.
- ✓ **خشم خود را مهار کنید:** وقتی اوضاع مطابق میل شما نیست، عصبانی شدن ساده‌ترین کار است، اما فقط وقت و انرژی شما را تلف می‌کند. به‌خصوص وقتی نسبت به چیزی عصبانی هستید که برای حل آن کاری از دست شما برنمی‌آید انرژی‌تان هدر می‌رود و تمرکزی برای پرداختن به اموری نمی‌ماند که در مورد آن‌ها کاری از دست‌تان برمی‌آید.



وقتـی در ترافیک خیابان گیر می‌افتید، چه کار می‌کنید؟ فُحش می‌دهید و حرص می‌خورید؟ صورت‌تان سـرخ می‌شود و فشار خونتان بالا می‌رود؟

آیا خشم شما کمک می‌کند تندتر حرکت کنید و زودتر به مقصد برسید؟ به‌جای تلـف کردن وقت‌تان برای عوض کردن چیزی تغییرناپذیر، چند تا از تلفن‌های ضروری‌تان را بزنید، به موسـیقی گوش بدهید و تمدد اعصاب کنید. یا به کتاب گویایی روی نوار گوش بدهید. خشـم خود را با فعالیتی مفید عوض کنید، وگرنه خشم شما را زنده‌زنده می‌خورد.

- ✓ **به‌خاطر مسائل کوچک حرص نخورید:** بسیاری از اتفاقاتی که در طول یک روز کاری رُخ می‌دهد، فقط مسـائل جزئی اسـت؛ پُر کردن یک فُرم، کنترل پیام‌های تلفنی و اینترنتی، پاسخ دادن به برنامه‌ها و فشار دادن چند کلید کامپیوتر. مسائل بزرگ معمولاً معدود است. فرض این است که شما ۸۰ درصد وقت خود را صرف رسـیدن به ۲۰ درصد نتایج مورد انتظارتان می‌کنید. یادتان باشـد که اغلب کارهای شما، شامل مسائل کوچک است. پس سـر آن‌ها حرص نخورید. اگر می‌خواهید نگران باشـید، دغدغه‌تان را متوجه مسائل واقعاً مهم کنید.

تمرین‌هایی برای کاهش استرس

همان‌طور که مشغول عوض کردن چیزهایی هستید که می‌توانید و گرفتار پذیرفتن مسائلی هستید که نمی‌توانید عوض کنید، می‌توانید برای کاهش استرس تمرین‌هایی هم بکنید. این تمرین‌ها را همه‌جا، در خانه، در محل کار و حتی در مسیر رفتن به سر کار می‌توانید انجام دهید و دلیل استرس هرچه باشد، این تمرین‌ها بر آن مؤثر است. بار بعد که احساس کردید دلتان از استرس پیچ می‌خورد و فشار خونتان بالا رفته، این تمرین‌ها را انجام دهید:

- ✓ **کنترل تنفس:** دَم؛ بازدم؛ دم؛ بازدم؛ همین. نفس عمیقی بکشـید، آن را در سـینه‌تان حبس کنید و بعد آهسته آن را بیرون دهید. احساس کنید با خروج هوا از سـینه‌تان، اسـترس هم خارج می‌شود. تمرین تنفس تأثیر آرام‌بخش عمیقی دارد.

  وقتی احساس اسـترس می‌کنید، این تمرین تنفس باستانی یوگا را انجام دهید: انگشت‌تان را روی یکی از پَره‌های بینی‌تان بگذارید و در یک شماره، از حفره‌ی بینی دیگر هوا را به درون سـینه‌تان بکشید. بعد نفس را حبس کنید و تا هشـت بشمارید. حالا هوا را از طریق حفره‌ی مقابل بینی‌تان در طول چهار شـماره بیرون بدهید (قبلاً جای انگشت‌تان را عوض کرده‌اید). بعد ترتیب کار را برعکس کنید و این تمرین را چهار بار انجام دهید. مطمئناً به اندازه‌ی یک خیار آرام می‌شوید.

✓ **تقویت مثبت:** نکات منفی را با گفتن جملاتی مثل «من واقعاً درخواست این مشتری را خوب انجام داده‌ام.» یا «وظیفه‌ی قبلی‌ام را خیلی خوب انجام داده‌ام.» از ذهن خود بیرون کنید. مثبت فکر کنید. هرچه مثبت‌تر باشید استرستان کمتر می‌شود. ضمناً برچسب غرغرو هم به شما نمی‌چسبد.

✓ **آرمیدگی پیشرونده:** این تمرین بسیار مفید توسط یک بولینگ‌باز کشف شد. درست وقتی که بازویش به‌خاطر حمل توپ سنگین بولینگ به‌شدت خسته شده بود، کسی اسمش را صدا زد و او هم توپ را به زمین انداخت. کلک خوبی است.

به‌جای آن می‌توانید از تمرین آرمیدگی پیشرونده استفاده کنید. در یک اتاق تاریک دراز بکشید. تمرکز خود را روی پاهای خود بگذارید. تا ده بشمارید و در این مدت عضلات پایتان را به‌شدت منقبض کنید. بعد ناگهان عضلات را شُل کنید. همین کار را با ساق پایتان بکنید. تا ده بشمارید، عضلات را منقبض کنید و بعد آن را شُل کنید. آن‌قدر این کار را ادامه دهید تا به سرتان برسید. بعد ناگهان تمام عضلات بدنتان را هم‌زمان منقبض کنید و تا ده بشمارید و آن را شُل کنید.

✓ **تعطیلات ذهنی:** تخیل ابزار بسیار قدرتمندی است. هر جا باشید، می‌توانید در ذهن خود به تعطیلات بروید وقتی کارها روی میزتان انباشته شده، چند نفر پشت در اتاقتان ایستاده‌اند و تلفنتان مُدام زنگ می‌زند و همه به‌جای راه حل فقط مشکل دارند، حتماً باید به این تعطیلات ذهنی بروید.

در اتاق را ببندید، تلفن‌هایتان را به تلفن‌چی یا پیام‌گیر تلفنی ارجاع دهید، چراغ‌ها را خاموش کنید، صندلی‌تان را به حالت راحت درآورید و به ذهنتان اجازه‌ی رها شدن بدهید. خودتان را روی قایق در یک رودخانه تصور کنید، آفتاب می‌تابد و پرنده‌ها می‌خوانند. خود را از چالش‌های روزانه به دوردست‌ها فرار دهید.

✓ **خنده:** مسائل را آن‌قدر جدی نگیرید که حس شوخ‌طبعی‌تان را از دست بدهید. تفریح با کار و همکارها راه بسیار مناسبی برای کاهش استرس کاری است. به خودتان بگویید «همه‌اش کار بدون تفریح مرا آدم کسل‌کننده‌ای می‌کند.» یک خنده‌ی حسابی هم استرس را از شما می‌راند و هم یادتان می‌آورد که زنده‌اید.

وقتی همه کار شکست می‌خورد

اگر برای کاهش استرس همه‌ی کارهای صفحات قبل را کرده‌اید، پیشگام تغییرات شده‌اید، اختیار عمل را در کار به‌دست گرفته‌اید، اما هنوز دچار استرس هستید، احتمالاً درگیر مشکلی بسیار عمیق‌تر هستید.

آیا تا به حال موقع خواندن کتابی، گفته‌اید که کاش آن کتاب را شما می‌نوشتید؟ وقتی به سمیناری می‌روید، تا حالا فکر کرده‌اید که شما هم می‌توانستید آنجا سخنرانی کنید؟ آیا تا به حال فکر کرده‌اید چطور است صاحب کار خود باشید و کسب و کار خودتان را داشته باشید و خودتان مسئول سود و زیان شرکت‌تان باشید.

اگر به هرکدام از این سؤال‌ها پاسخ مثبت داده‌اید، شاید واقعاً خوشبخت نیستید و لازم باشد دنبال رؤیای خودتان بروید. شاید باید کار یا شرکت خود را عوض کنید. شاید هم یک تغییر شغلی در همین سازمان شما را خوشحال کند. شاید می‌خواهید ادامه‌ی تحصیل بدهید. شاید هم خیلی ساده به یک تعطیلات یا مرخصی کوتاه احتیاج دارید. رؤیایتان را پیدا کنید و داروندارتان را برای رسیدن به آن در میان بگذارید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

چهار مرحله‌ی برخورد با تغییر کدام است؟

الف: سوگواری، مقابله، دعوا، استعفا

ب: انضباط، طبقه‌بندی، تاریخ‌گذاری، بایگانی

پ: دیگران را مقصر دانستن، مخفی شدن، انتظار کشیدن، رفتن به خانه

ت: انکار، مقاومت، بررسی فرصت‌ها، پذیرفتن

آیا باید به‌خاطر مسائل کوچک حرص بخورید؟

الف: بله، مسائل کوچک وجود ندارد.

ب: نـه، باید نگرانی را گذاشت برای مسائل مهم‌تر.

پ: شاید، بستگی دارد صبح از کدام دنده بلند شده باشم.

ت: هیچ کدام.

فصل ۱۵

تنبیه کارمندان: نرم صحبت کنید اما چوبتان را بالا بگیرید

در این فصل

- تنبیه کارمندان
- تمرکز بر کارایی
- دنبال کردن مسیرهای دوگانه‌ی تنبیه
- نوشتن سناریو
- تدوین یک برنامه‌ی بهبود کیفیت کار
- تحقق بخشیدن به برنامه‌ی بهبود

آیا دوســـت نداشتید همه‌ی کارمندان شما تمام کارهایشان را همیشه خیلی خوب انجام دهند؟ آیا خوب نبود که همه سازمان را به‌اندازه‌ی شما دوست داشتند؟ خیلی خوب بود، حیف که این سؤال‌ها به خیال‌پردازی در قصه‌های پریان شبیه است.

حقیقت این اســـت که کارمندان شما اشتباه می‌کنند و بعضی از آن‌ها رفتارهایی از خودشان نشان می‌دهند که متأسفانه زشت است. هر سازمان کارمندانی دارد که به درجات مختلف این رفتارهای نامطلوب را از خود نشان می‌دهند و نباید خودتان را ناراحت کنید که عیب از مدیریت شماست. اما وقتی کارمندان شما خطاهای مکرر و جدی انجام می‌دهند، وقتی از رسیدن به اهداف و معیارهای کاری‌شان ناتوانند و وقتی طوری رفتار می‌کنند که انگار ترجیح می‌دهند هرجای دیگری کار کنند به‌جز اینجا (و این خواســـت را با بی‌توجهی به سیاست‌های شرکت نشان می‌دهند)، باید برای جلوگیری از این رفتارهای ناپسند به‌سرعت و باقاطعیت وارد عمل شوید.

برآوردن توقعاتی که از شما می‌رود، در اصطلاح مدیریت پاسخ‌گویی خوانده می‌شود. تصحیح کارایی و رفتار کارمندانی که از مسیر درست منحرف شده‌اند، تنبیه نامیده می‌شود.

چرا باید به خود زحمت تنبیه کارمندان را بدهید؟ شاید راحت‌تر به‌نظر برسد که از این تقابل و احتمال تَنش پرهیز کنید و امیدوار باشید همه‌چیز خودبه‌خود درست شود. اما این نظر کاملاً اشتباه است. به دو دلیل:

اول، وقتـــی کارمندان مطابق معیارها و اســتانداردها کارایـــی ندارند، یا وقتی اجازه می‌دهند رفتار نامطلوبشان باعث کُندی حرکت کل گروه شود، این کارمندان برای سازمان شما هزینه‌ای بیشتر از کارمندانی دارند که سهم خود و یا حتی فراتر از آن را در خدمت ســـازمان انجام می‌دهند. کارایی ضعیف و رفتار نادرســت مستقیماً بر بازدهی و کارایی کل واحد کاری شما تأثیر منفی می‌گذارد.

دوم، اگر کارمندان دیگر ببینند شما به‌کارایی ضعیف همکار آن‌ها اهمیتی نمی‌دهید، دیگر دلیلی برای سخت‌کوشی و تلاش بیشتر خود نمی‌بینند. این باعث می‌شود میزان ســـردردهای شما به‌عنوان مدیر بسیار بالاتر برود و در کنار آن کارایی واحدتان هم به‌شدت افت کند. این وضع خوب نیست!

در این فصل به اهمیت برخورد با مشکلات کارایی کارمندها (پیش از آنکه مشکلات بزرگ‌تری به‌بار آورد) پی می‌برید. متوجه می‌شـــوید که باید بر کارایی تمرکز کنید و نه بر شـــخصیت، و بعد نظامی یکپارچه برای تنبیه می‌آموزید که در هر کاری به درد شما می‌خورد.

تنبیه کارمندان

اخیراً تنبیه کارمندان را بســـیار تقبیح می‌کنند. دلیل آن هم سوء استفاده‌ی بعضی از مدیران از این اختیار اســـت که تنبیه را به‌معنای داد و فریاد، ناســـزاگویی و بدتر از آن می‌دانند. تنبیه از نظر شـــما چیســـت؟ آیا کارمندان شما درست دارند تنبیه می‌شوند؟ شما چطور؟

واقعیت این است که بسیاری از کارمندها واژه‌ی تنبیه را با مجازات اشتباه می‌گیرند. اما این کاملاً از واقعیت به دور اســـت. به‌خصوص هنگامی که تنبیه به روش درست انجام شود. تنبیه یعنی هُشدار دادن، یعنی یاد دادن، اما مجازات یعنی مکافات دادن، یعنی زجر کشیدن.



بحث اصلی این است که تنبیه باید موضوع مثبتی قلمداد شود. شما با تنبیه، مشکلات را به اطلاع کارمندان می‌رســـانید تا بتوانید قبل از بروز مشـــکلات اساسی، نقایص خود را برطرف کنند. هدف از تنبیه، مجازات کارمند نیســـت، بلکه راهنمایی آن‌ها برای رسیدن به‌کارایی شغلی رضایت‌بخش است. البته گاهی این کار ممکن نیست و در ایـــن مواقع چاره‌ای ندارید جز اخـــراج کارمندی که نمی‌تواند خود را به‌کارایی رضایت‌بخش برساند.

برای تنبیه کارمند دو دلیل اصلی وجود دارد:

- ✓ **مشکلات در کارایی:** همه‌ی کارمندها به‌عنوان بخشی از شغل خود موظف‌اند به هدفی برسند. ممکن است برای یک مسئول پذیرش، هدف این باشد که همـه‌ی تلفن‌ها را پیش از دومین زنگ جواب دهد. برای یک مدیر فروش ممکن اسـت هدف، افزایش سالآنه ۱۵ درصد فروش باشد وقتی کارمندان نتوانند به اهداف تعیین‌شده برسند، اجرای نوعی تنبیه لازم است.
- ✓ **رفتار نامطلوب:** گاهی کارمندها طوری رفتار می‌کنند که برای شما به‌عنوان مدیر و همین‌طور سازمان ناپذیرفتنی است. مثلاً اگر کارمندی از سیاست مرخصی استعلاجی شرکت سوء استفاده کند، شما دلیل معتبری برای تنبیه آن کارمند دارید. همین‌طور کارمندانی که مزاحم کارمندان دیگر می‌شوند و یا آن‌ها را تهدید می‌کند، باید بلافاصله توسط مدیرانشان تنبیه شوند.

دامنه‌ی تنبیه از تذکر شـفاهی (ویلیام، گزارشت را با یک روز تأخیر داده‌ای، انتظار دارم در آینده گزارش‌هایت را به‌موقع تحویل دهی) تا اخراج (ماری متأسفم، قبلاً به تو اخطار داده بودم که هیچ‌گونه نافرمانی را تحمل نخواهم کرد. تو اخراجی!) نوسان دارد. بین این دو سـر طیف، گزینه‌های متعدد و متنوعی وجود دارد که استفاده از هر کدام از آن‌ها به نوع مشکل، شدت آن و سابقه‌ی کاری آن کارمند بستگی دارد. مثلاً اگر کارمندی معمولاً کارایی خوبی دارد و فقط یک‌بار مشکلی در کارش دیده می‌شود، شدت تنبیه باید کمتر از زمانی باشد که کارمند بارها این مشکل را تکرار کرده است.



تا جایی که ممکن اسـت، تنبیه را بلافاصله پس از وقوع مشـکل اجرا کنید. به این ترتیب درسـت مثل هنگام تشویق کارمند، پیام شما محکم‌تر و آشکارتر از موقعی خواهد بود که با تأخیر واکنش نشان دهید. اگر بین یک اتفاق و تنبیه شما فاصله‌ی زمانی زیادی باشـد، ممکن است کارمند جزئیات اشتباه خود را از یاد برده باشد. از آن گذشته با این تأخیر نشان می‌دهید که مشکل آن‌قدرها هم جدی نبوده که این همه وقت کاری نکرده‌اید.

مدیران سـعی می‌کند ضعف در کارایی یا رفتار را پیش از آنکه مشـکل جدی به‌بار آورد، تنبیه کنند. مدیران مؤثر سعی می‌کنند کارمندها را در مسیر درست راهنمایی کنند. مدیرانی که کارمندانشان را تنبیه نمی‌کنند، نمی‌توانند به‌خاطر ضعف کارایی کارمند و تداوم آن کسی را جز خود مقصر بدانند. کارمندان به پشتیبانی و راهنمایی فعال سرپرسـتان و مدیران خود احتیاج دارند تا بدانند دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها مـی‌رود. بدون این کار، تعجبی ندارد که کارمندها نتوانند گاهی خود را در مسـیر درست نگه دارند.



فراموش نکنید: هرچه را تشویق کنید، کارمندها همان کار را بیشتر می‌کنند. موقع تشــویق و پاداش دادن به‌کارمندها دقت کنید که چه رفتاری را تشــویق می‌کنید. مراقب باشید رفتار منفی یا کارایی ضعیف را تشویق نکنید.

تنبیه را به تأخیر نیندازید. رویتان را برنگردانید، به امید آنکه رفتار غلط خودبه‌خود از بین برود. با این کار دارید در حق کارمندانی که به راهنمایی شما احتیاج دارند، ظلم می‌کنید و همین‌طور در حق کارمندانی که کارایی بالاتر از حد استاندارد دارند و همین‌طور در حق سازمانتان. پیش از آنکه دیر شود اقدام کنید.

بر کارایی تمرکز کنید، نه بر شخصیت‌ها

شما یک مدیرید، روان‌شناس نیستید. کار شما تجزیه و تحلیل شخصیت کارمندها یا کشف انگیزه‌ی پشت رفتارهای آن‌ها نیست. کار شما ارزیابی کارایی کارمندها نسبت به معیارهایی اســت که قبلاً با کارمندها در مــورد آن‌ها توافق کرده‌اید و همچنین هوشیار بودن نسبت به تخطی کارمندها از سیاست‌های شرکت وظیفه‌ی شماست. اگر کارمندهای شــما بالاتر از حد استاندارد کارایی دارند، آن‌ها را تشویق کنید (به فصل ۶ مراجعه کنید). اما اگر کارایی آن‌ها پایین‌تر از استاندارد است، باید آن‌ها را تنبیه کنید.

منظور این نیست که مهربان نباشید. گاهی اختلاف در کارایی یک کارمند، ناشی از مشــکلات خانوادگی، مشکلات مالی یا بحران‌های شخصی است. در این مواقع باید به‌کارمند فرصت بدهید تا مشــکلات شخصی‌اش را برطرف کند (حتی ممکن است به آن‌ها مرخصی بدهید یا به‌طور موقت کارشــان را کم کنید)، اما در هر حال اگر می‌خواهند کار کنند، بالاخره باید کارایی استاندارد خود را دوباره پیدا کنند.

برای آنکه جانب انصاف را رعایت کنید و مطمئن شوید تنبیه شما معطوف به‌کارایی است و نه شخصیت، ترتیبی بدهید که تمام کارمندها کاملاً از سیاست‌های سازمان و از استانداردهای کارایی به‌وضوح مطلع شوند وقتی کارمندی جدیدی به سازمان شما می‌آید، موظفید سیاست‌های کلیدی سازمان را به آن‌ها اعلام کنید. باید با کارمندان جدید درباره‌ی روند کار، اصول کار و فلسفه‌ی وجودی واحد و کل سازمان صحبت کنید. باید به‌طور دوره‌ای با کارمندتان بنشینید و کارایی آن‌ها را ارزیابی کنید.



تنبیه شــما باید مناسب و منصفانه باشد. هرچند باید بلافاصله پس از نقص کارایی یا رفتار نادرست، کارمند را تنبیه کنید، اما هرگز نباید پیش از آنکه تمام حقایق و واقعیت‌ها را بررســی کنید، به قضاوت بپردازید. ثابت کردن اینکه کارمندی گزارش

خود را یک هفته دیرتر از موقع تحویل داده، آسان است. اما کشف واقعیت در مورد ادعای کارمندی که می‌گوید همکارش برای او مزاحمت جنسی ایجاد کرده، به این آسانی نیست. وقتی کارمندی را تنبیه می‌کنید، باید حقایق را بدانید و بدون تبعیض یا ترجیح نسبت به‌کارمندان خاصی عمل کنید. اگر کارمندی کار غلطی انجام می‌دهد و تنبیه می‌شود، اجازه ندارید همان کار غلط را از روی کارمند دیگری، ندیده بگیرید، چرا که به این ترتیب احترام کارمندانتان را از دســت می‌دهید و حتی ممکن است کار به دادگاه بکشد.

یادتان باشد، هرچند کار شما مشخص کردن نقص‌های کارمندها و راهنمایی آن‌ها در تلاش برای رسیدن به‌کارایی مطلوب است، اما در نهایت خود کارمندها هستند که مسئول کارایی و رفتار خود هستند. شما نمی‌توانید و نباید کار آن‌ها را خود بر عهده بگیرید و نباید با کار خود بر اشتباه‌ها و سوء رفتارهای آن‌ها سرپوش بگذارید. البته می‌توانید و باید گاهی اشــتباهات کوچک را ببخشید، اما باید نسبت به‌کارایی نامطلوب و سوء رفتار مداوم واکنش نشان دهید.

مسیرهای دوگانه‌ی تنبیه

در ابتدای این فصل گفتیم دو دلیل برای تنبیه کارمندان وجود دارد: مشکلات کارایی و رفتار نامطلوب. نظام دوگانه‌ی تنبیه، شــامل یک گروه تنبیه برای نقص کارایی و یک گروه دیگر برای ســوء رفتار اســت. این دو مسیر نشان می‌دهند که سوء رفتار، که معمولاً رفتار و عملی آگاهانه و تعمدی از سوی کارمند است، تنبیهی شدیدتر از نقص کارایی دارد. نقص کارایی معمولاً تعمدی نیست و همیشه کارمند مقصر نیست و معمولاً می‌توان با آموزش یا انگیزه‌بخشی مناسب آن را تصحیح کرد.



این دو مسیر نشان‌دهنده‌ی مفهوم تنبیه پیش‌رونده است. یعنی همیشه باید ملایم‌ترین انتخابی را بکنید که منجر به بروز رفتار مطلوب شما می‌شود. مثلاً اگر کارمند شما با یک تذکر شفاهی رفتارش را بهتر می‌کند، عالی است. می‌توانید به مشکلات مدیریتی دیگر خود بپردازید. اما اگر تذکر شفاهی جواب نمی‌دهد، می‌توانید وارد مرحله‌ی بعد شــوید و اخطار کتبی را امتحان کنید. امیدوارید که با اخطار کتبی کارمند مشکل خود را برطرف کند تا مجبور نشوید مراحل شدیدتری مثل کاهش دستمزد، تنزل رتبه و یا اخراج را امتحان کنید.

وقتی خود را برای تنبیه کارمندان آماده می‌کنید، اول مشــخص کنید که مشکلی که می‌خواهید برطرف کنید، به‌کارایی کارمند مربوط می‌شــود یا سوء رفتار او. بعد بهترین راه را برای رساندن پیام خود به‌کارمند انتخاب کنید. اگر این تخطی جزئی

است (مثل بی‌توجهی به یک مورد جزئی) شاید فقط لازم باشد گفت‌وگویی شفاهی با کارمند بکنید. اما اگر دیدید کارمندی سر کار خوابیده است، شاید بهتر باشد برای مدتی او را بدون حقوق معلق کنید. انتخاب با شماست.



در هرحـــال تنبیـــه را بلافاصله بعد از تخطی اجرا کنید. باید قبل از بروز مشـــکلات بزرگ، مشکلات کوچک را برطرف کنید. تنبیه را به ارزیابی کارایی پرسنلی سالآنه موکول نکنید.

شاید نظام تنبیهی سازمان شما به‌نوعی با روش‌های این فصل فرق کند. در بعضی از سیستم‌ها مجبورید به قراردادهای اتحادیه‌ای یا وزارت کار توجه کنید. مثلاً ممکن است لازم باشد رونوشت اخطار کتبی را برای اتحادیه‌ی کارگری مربوط بفرستید. به این سیاست‌ها توجه داشته باشید.

برخورد با مشکلات کارایی: مسیر اول

اگر شما کار خود را خوب انجام داده باشید، هرکدام از کارمندهای شما یک فهرست شـــرح وظایف و مجموعه‌ای از اســـتانداردهای کارایی در اختیار دارند. شرح وظایف شغلی در واقع فهرســـتی است از وظایف گوناگونی که لازمه‌ی یک موقعیت شغلی مشـــخص است. از سوی دیگر معیارها یا استانداردهای کارایی ابزارهایی هستند که برای بررسی میزان کارایی کارمندها به‌کار می‌رود. معیارهای کارایی اساس ارزیابی پرسنلی دوره‌ای را تشکیل می‌دهند.

هرچنـــد هر ســـازمانی روش خود را برای ارزیابی کارایـــی دارد، کارمندها عموماً در یکی ازاین ســـه دســـته‌ی اصلی جای می‌گیرند: کارایی ستودنی، کارایی قابل قبول و کارایـــی غیر قابل قبول. وقتی کار به تنبیه کارمند می‌رســـد، باید در وهله‌ی اول کارایی غیرقابل قبول را اصلاح کنید. البته همیشه مایلید کارمندهای خوبتان بهتر هم بشـــوند، اما دغدغه‌ی اصلی شـــما باید شناســـایی کارمندهای ضعیف و اصلاح نقص‌های کارایی آن‌ها باشد. در زیر مراحل تنبیه از ملایم‌ترین حالت تا تنبیه شدید آمده است. فراموش نکنید که همیشه ملایم‌ترین تنبیهی را انتخاب کنید که منجر به رفتار مطلوب شـــما از سوی کارمند می‌شود. اگر از آن مرحله جواب نگرفتید، به مرحله‌ی بعد روی بیاورید.

- ✓ **تذکر شـــفاهی:** این نوع تنبیه شـــایع‌تر از همه است و اغلب مدیران برای اصلاح کارایی کارمندها اول این کار را می‌کنند. هر مدیری در طول روز بارها به‌کارمندهایش تذکر شـــفاهی می‌دهد. تذکر شفاهی می‌تواند از یک تذکر ساده در راهروی سازمان شروع شود (وقتی یک مشتری مشکلی دارد، حتماً

باید به من اطلاع بدهید) و می‌تواند به یک جلسه‌ی رسمی‌تر در دفتر کار شما منتهی شود (نگرانم که تو اهمیت بررسی نشانی‌ها قبل از ارسال آن را نمی‌دانی). معمولاً تذکر شفاهی را در پرونده‌ی کارمند ثبت نمی‌کنند.

- ✓ **تذکر کتبی:** اگر کارمند پاسخ مطلوب را به تذکر شفاهی نداد یا اگر شدت مشکل بالاتر از حد یک تذکر شفاهی بود، باید به تذکر کتبی فکر کنید. تذکر کتبی درواقع فرایند تذکر و ضعف کارایی کارمند را به‌شکلی رسمی ثبت می‌کند. تذکر کتبی باید در جلسه‌ای رودررو در دفتر مدیر به‌کارمند ارائه شود. پس از اینکه کارمند متن تذکر را خواند، می‌توانید به‌صورت شفاهی درباره‌ی برنامه‌ی کارمند برای رفع مشکل کارایی‌اش صحبت کنید. این سند در پرونده‌ی کارمند قرار می‌گیرد.
- ✓ **ارزیابی کارایی منفی:** اگر تذکر شفاهی و کتبی تأثیری در بهبود کارایی کارمند شما نداشت، ارزیابی کارایی منفی لازم می‌شود، البته از آنجا که ارزیابی‌های کارایی منفی معمولاً سالی یک بار انجام می‌شود، کمکی در حل مشکلات حاد نمی‌کند. اما به هرحال باید آن را در نظر داشته باشید.
- ✓ **تنزل رتبه:** چند بار ارزیابی کارایی منفی یا حتی نقص کارایی شدید می‌تواند دلیلی باشد برای آنکه موقعیت کارمند را در سلسله مراتب سازمانی تنزل بدهید. معمولاً (اما نه همیشه) پس از تنزل رتبه، دستمزد کارمند نیز خودبه‌خود کم می‌شود. اما باید واقعیت را پذیرفت: بعضی از کارمندها برای موقعیت‌های شغلی خاصی استخدام می‌شوند یا به آن ترقی پیدا می‌کنند که نمی‌توانند از پس آن بربیایند. این نقیصه‌ی آن‌ها نیست، اما شما هم نمی‌توانید در صورتی که از بالا رفتن کارایی آن‌ها در این موقعیت ناامید شدید، بگذارید وضع به همین شکل ادامه یابد. هرچند تنزل رتبه به‌شدت روحیه‌ی کارمند را تضعیف می‌کند، باعث می‌شود هر کارمند در موقعیتی قرار بگیردکه توانایی پذیرش مسئولیت آن را دارد. پیش از آنکه تنزل رتبه بدهید، همیشه سعی کنید موقعیتی را برای کارمند پیدا کنید که از نظر سازمانی هم‌سطح موقعیت قبلی‌اش باشد، اما بتواند از پس مسئولیت آن بربیاید. این کمک می‌کند تا اعتماد به نفس و انگیزه‌ی کارمند حفظ شود و در واقع هم کارمند برنده باشد و هم سازمان.
- ✓ **پایان خدمت:** وقتی همه‌ی راه‌ها به شکست می‌انجامد، خاتمه‌ی خدمت آخرین راه برای تنبیه کارمندی است که کارایی رضایت‌بخش ندارد. همان‌طور که هر مدیری که تا به حال کارمندی را اخراج کرده می‌داند، اخراج کارمندها اصلاً مفرح و لذت‌بخش نیست. باید بعد از اینکه در همه‌ی

راه‌ها به بن‌بست رسیدید به خاتمه‌ی خدمت روی بیاورید. در این روزگار که قوانین کار دست کارفرماها را می‌بندد، باید تمام ضعف‌های کارایی را به‌طور مستند ثبت کرده باشید. در مورد خاتمه‌ی خدمت و شیوه‌های آن به فصل ۱۶ مراجعه کنید.

برخورد با سوء رفتار: مسیر دوم

ســوء رفتار وجوهی بسیار متفاوت با ضعف کارایی دارد و برخورد تنبیهی با آن نیز متفاوت است. هرچند هردو تأثیر منفی بر اهداف سازمان دارد، سوء رفتار را معمولاً تخلفی بسیار جدی‌تر نسبت به نقص کارایی در نظر می‌گیرند، چرا که ناشی از مشکلی در شخصیت و اخلاق کارمند است. همچنین اصلاح کارایی ضعیف بسیار آسان‌تر از اصلاح شخصیت و اخلاق کارمندان است.

حتی اصلاحات تنبیهی که در مســیر دوم به‌کار می‌رود، نشــان می‌دهد که موضوع بسیار جدی‌تر است. مثلاً در ضعف کارایی، تنبیه مرحله‌ی اول، تذکر شفاهی است، در حالی‌که مرحله‌ی اول تنبیه در مسیر دوم، اخطار شفاهی نام دارد.

تنبیه ناشی از سوء رفتار نسبت به تنبیه ناشی از نقص کارایی عواقب فوری‌تری هم دارد. اصلاح کارایی، رساندن آن به حد استاندارد زمان می‌برد، نیاز به آموزش بیشتر دارد، اما سوء رفتار باید همین حالا متوقف شود! وقتی می‌خواهید کارمندی را به‌خاطر ســوء رفتار تنبیه کنید، باید به او اطلاع دهید که رفتار او دیگر تحمل نخواهد شد. تکرار سوء رفتار می‌تواند به‌سرعت منجر به تعلیق یا اخراج شود.

مثل مسیر اول، مراحل تنبیه از ملایم‌ترین به شدیدترین شکل در زیر فهرست شده است. انتخاب شما بستگی به‌شدت سوء رفتار و سابقه‌ی کاری کارمند دارد.

✓ **اخطار شــفاهی:** اگر سوء رفتار کارمند ناچیز یا برای بار اول باشد، اخطار شفاهی کم‌شدت‌ترین تنبیه برای آن است که به‌کارمند اطلاع دهید حاضر نیســتید رفتار او را تحمل کنید (به این نتیجه رســیده‌ام که مدام به خانم همکارت فشار می‌آوری که با تو ناهار بخورد. هرچند ایشان بارها به تو گفته که مایل به این کار نیست. این رفتار قابل قبول نیست. انتظار دارم به‌سرعت از ایجاد مزاحمت برای همکارت دســت بکشــی). در بسیاری از موارد سوء رفتار، همین اخطار شفاهی به‌کارمند نشان می‌دهد شما نسبت به رفتارهای آن‌ها آگاهید، برای برطرف شدن مشکل کفایت می‌کند.

- ✓ **اخطار کتبی:** متأسفانه اخطار شفاهی در مورد همه‌ی کارمندها جواب نمی‌دهد. همچنین ممکن است شدت سوء رفتار به حدی باشد که ترجیح بدهید از اول به‌کارمند اخطار کتبی بدهید. اخطار کتبی به‌کارمند می‌فهماند که شما جدی هستید و رفتار نادرست آن‌ها را در پرونده‌ی پرسنلی‌شان ثبت می‌کنید. اخطار کتبی باید توسط سرپرست یا مدیر مستقیم کارمند به او داده شود.
- ✓ **توبیخ:** سوء رفتار مکرر یا جدی منجر به صدور توبیخ‌نامه می‌شود. توبیخ‌نامه معمولاً همان شکل اخطار کتبی را دارد، اما به‌جای سرپرست یا مدیر مستقیم کارمند، از سوی مدیران بالاتر در سازمان ارائه می‌شود. این آخرین فرصت برای کارمند است تا پیش از تعلیق، تنزل رتبه یا اخراج رفتار خود را اصلاح کند.
- ✓ **تعلیق:** تعلیق یعنی مرخصی بدون حقوقِ اجباری و در موارد سوء رفتار بسیار جدی یا مکرر به‌کار می‌رود که با روش‌های تنبیهی دیگر برطرف نمی‌شود. شاید مجبور باشید برای حفظ روحیه و فضای اخلاقی واحد کاری‌تان و یا حتی برای حفظ امنیت کارمندان دیگر، کارمندی را برای مدتی از محیط کار حذف کنید. حتی در صورتی که کارمند متهم به سوء رفتار است و هنوز جرم او ثابت نشده، می‌توانید تا روشن شدن وضع به او مرخصی با حقوق بدهید.
- ✓ **تنزل رتبه:** به‌خاطر سوء رفتار می‌توانید به‌کارمندی تنزل رتبه بدهید، اما این کار معمولاً توصیه نمی‌شود. تنزل رتبه معمولاً بیشتر در تصحیح کارایی ضعیف کارمند مفید است.
- ✓ **پایان خدمت:** در سوء رفتارهای جدید و شدید، ممکن است اخراج اولین انتخاب شما برای تنبیه یک کارگر باشد. به‌ویژه در موارد تخلف از قواعد ایمنی، دزدی، نافرمانی بارز و سوء رفتارهای جدی دیگر. اخراج همچنین می‌تواند ناشی از سوء رفتارهای مکرری باشد که با روش‌های تنبیهی ملایم‌تر برطرف نشده است. برای اطلاعات بیشتر در مورد پایان خدمت کارمندها به فصل ۱۶ مراجعه کنید.

تنبیه چهار مرحله‌ای کارمندان

برای تنبیه کارمندان یک راه درست و چندین راه نادرست وجود دارد. راه‌های نادرست را فراموش کنید و از حالا به بعد به راه درست بپردازید.



هـــر نوع تنبیهی که برای مورد خاصی در نظر می‌گیرید، مســـیری که باید انتخاب کنید، یکی است. چه تذکر شفاهی بدهید و چه کارمند را معلق کنید یا تنزل بدهید (در اینجا پایان خدمت را مســـتثنی می‌کنیم)، در هـــر برنامه‌ی تنبیهی باید چهار مرحله را در نظر بگیرید. با پیروی از این مراحل، اطمینان می‌یابید که کارمند شما می‌داند مشـــکلش چیست، چرا این موضوع مشکل به شمار می‌رود و برای تصحیح آن چه باید بکنید.

توصیف رفتار ناپذیرفتنی

کارمند شما دقیقاً چه کاری کرده که قابل قبول نیست؟ وقتی رفتار نامطلوب را برای کارمندی توضیح می‌دهید، حتماً خیلی دقیق و مشخص صحبت کنید. نمی‌توانید خیلی کلی بگویید «رفتارت بد است» یا «خیلی اشتباه می‌کنی».



همیشه رفتار نامطلوب را در مقایسه با یک استاندارد کارایی مشخص بررسی کنید. یا حتماً قاعده‌ی خاصی را که زیر پا گذاشته شده، بیان کنید. دقیقاً بگویید کارمند چه اشتباهی کرده و کی و حتماً بر رفتار تمرکز کنید، نه بر فرد.

در زیر، نمونه‌هایی برای شما آورده‌ایم:

- ✓ «هفته‌ی پیش کارایی شـــما کمتر از اســـتاندارد قابل قبول ۲۵۰ واحد در ساعت بوده است.»
- ✓ «آزمایش مواد مخدری که روز دوشنبه روی شما انجام شده، مثبت گزارش شده است.»
- ✓ «سه گزارش تحلیلی اخیر شما اشتباهات محاسباتی متعدد دارد.»
- ✓ «در چهار روز گذشته، سه روز باتأخیر آمده‌اید.»

تأثیر مشکل بر واحد کاری



وقتی کارمندی مرتکب رفتار ناپذیرفتنی می‌شود، چه درکارایی و چه در سوء رفتار، ــ همیشه تأثیری منفی به واحد شما وارد می‌شود. مثلاً وقتی کارمندی اغلب دیر به سر کار می‌آید، مجبور می‌شوید شخص دیگری را مأمور کنید تا در غیبت کارمند متخلف، کار او را انجام دهد. این باعث می‌شود کارمند دوم از کار خودش باز بماند و بازدهی و کارایی کل واحد کم شـــود و اگر کارمندی مزاحم اخلاقی کارمند دیگر بشود، روحیه و بازدهی کارمند قربانی تضعیف می‌شود.

در زیر نمونه‌هایی برای مرحله‌ی دوم برنامه‌ی تنبیهی آورده‌ایم:

- ✓ «به‌خاطر کارایی زیر استاندارد شما، واحد ما نتوانست در هفته‌ی پیش به هدف تعیین‌شده‌اش برسد.»
- ✓ «این یعنی شکست سیاست ضد مواد مخدر سازمان ما.»
- ✓ «به‌خاطر این اشتباه‌ها، حالا من مجبورم کلی وقت اضافه بگذارم و کار شما را با دقت و از اول بررسی کنم و بعد به نفر بعد منتقل کنم.»
- ✓ «به‌خاطر تأخیرهای شما مجبور شدم مارگریت را مجبور کنم کار شما را انجام دهد.»

مشخص کردن تغییرات مورد انتظار

گفتن خطای کارمند به او فایده‌ای ندارد، مگر اینکه این را هم به او بگویید که برای تصحیح رفتارش چه باید بکند. در این مرحله، باید دقیقاً به‌کارمند بگویید از او چه رفتاری می‌خواهید. این رفتار باید مطابق با استاندارد کارایی یا سیاست شرکت باشد که قبلاً تعیین شده است.

در زیر، نمونه‌هایی برای مرحله‌ی سوم برنامه‌ی تنبیهی شما آورده‌ایم:

- ✓ «باید فوراً کارایی‌تان را به حد ۲۵۰ واحد در ساعت برسانید.»
- ✓ «لازم است فوراً قراری با مسئول امور ترک اعتیاد سازمان بگذارید.»
- ✓ «انتظار دارم قبل از اینکه کارتان را برای تأیید به من بدهید، آن را از اشتباه خالی کرده باشید.»
- ✓ «انتظار دارم هر روز صبح‌ها ساعت ۸ پشت میزتان نشسته باشید و کارتان را شروع کرده باشید.»

مشخص کردن عواقب کار

هیچ تنبیهی فایده ندارد، مگر آنکه درباره‌ی عواقب ادامه‌ی رفتار نامطلوب صحبت کنید. اینجا فرصت دارید تا به‌کارمند کاملاً منصفانه هشدار بدهید. مطمئن شوید که پیام خود را به‌وضوح به‌کارمند منتقل کرده‌اید و او هم فهمیده است.

این هم نمونه‌هایی برای مرحله‌ی نهایی تنبیه:

- ✓ «اگر به این استاندارد نرسید، شما را به واحد آموزش می‌فرستم.»
- ✓ «اگر اعتیاد خود را ترک نکنید، به قرارداد شما خاتمه می‌دهیم.»
- ✓ «اگر دقت کارتان را فوراً بالا نبرید، مجبور می‌شوم یک تذکر کتبی در پرونده‌تان درج کنم.»

✓ «اگـر یک بار دیگر تأخیر کنیـد، از مدیرعامل می‌خواهم یک توبیخ‌نامه‌ی رسمی در پرونده‌ی شما بگذارد.»

جمع‌بندی

بعد از چهار مرحله‌ی تنبیه، همه‌ی حرف‌هایتان را به شـکل یک شـعار مشخص و نهایی جمع‌بندی کنید. این شعار حرف اصلی جلسه‌ی تنبیهی شماست.

چهار مرحله‌ی برنامه‌ی تنبیهی به شکل زیر جمع‌بندی می‌شود:

✓ «هفته‌ی پیش کارایی شما کمتر از استاندارد قابل قبول ۲۵۰ واحد در ساعت بوده است. به‌خاطر کارایی زیر استاندارد شما، واحد ما نتوانست در هفته‌ی پیش به هدف تعیین‌شده‌اش برسد. باید فوراً کارایی‌تان را به حد ۲۵۰ واحد در ساعت برسانید. اگر به این استاندارد نرسید، شما را به واحد آموزش می‌فرستم.»

✓ «آزمایش مواد مخدری که روز دوشنبه روی شما انجام شده، مثبت گزارش شده است. این یعنی شکستن سیاست ضد مواد مخدر سازمان ما. لازم است فوراً قراری با مسـئول امور ترک اعتیاد سازمان بگذارید. اگر اعتیاد خود را ترک نکنید، به قرارداد شما خاتمه می‌دهیم.»

✓ «سه گزارش تحلیلی اخیر شما اشتباهات محاسباتی متعدد دارد. به‌خاطر این اشتباه‌ها، حالا من مجبورم کلی وقت اضافه بگذارم و کار شما را با دقت از اول بررسی کنم و بعد به نفر بعد منتقل کنم. انتظار دارم قبل از اینکه کارتان را برای تأیید به من بدهید آن را از اشتباه خالی کرده باشید. اگر دقت کارتان را فوراً بالا نبرید، مجبور می‌شوم یک تذکر کتبی در پرونده‌تان درج کنم.»

✓ «در چهار روز گذشته، سه روز باتأخیر آمده‌اید. به‌خاطر تأخیرهای شما مجبور شدم مارگریت را مجبور کنم کار شما را انجام دهد. انتظار دارم هر روز صبح سـاعت ۸ پشت میزتان نشسته باشـید و کارتان را شروع کرده باشید. اگر یک بار دیگر تأخیر کنید، از مدیرعامل می‌خواهم یک توبیخ‌نامه‌ی رسمی در پرونده‌ی شما بگذارد.»

برنامه‌ریزی برای بهبود

مدیرها عاشق برنامه‌ریزی‌اند. برنامه‌ریزی برای تکمیل به‌موقع پروژه‌ها، برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف اقتصادی سازمان در مدت ۵ سال و برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی بیشتر. برنامه‌ای هم باید برای بهبود کارایی کارمندها بریزید که بخش مهمی از فرایند تنبیه است، چرا که مراحلی مشخص برای کارمند تعیین می‌کنند تا در مدت زمان مشخصی کارایی خود را افزایش دهند.

اگر تخلفات کارایی کارمند شما جزئی است و فقط به تذکر شفاهی اکتفا کرده‌اید، شاید نیازی به برنامه‌ریزی نباشد. در بسیاری از موارد سوء رفتار نیز قضیه به تهدید «همین الآن رفتارت را درست کن وگرنه!» ختم می‌شود. اما اگر ضعف کارایی کارمند مداوم است و تنبیه‌های شدیدتری در نظر گرفته‌اید، برنامه‌ی بهبود کارایی بسیار لازم است. یک برنامه‌ی بهبود کارایی از سه مرحله‌ی زیر تشکیل می‌شود:

- ✓ **تعیین هدف:** تعیین هدف مسیر مشخصی در برابر کارمند قرار می‌دهد تا دقیقاً بداند افزایش کارایی یعنی چه. ممکن است هدف در راستای استانداردهای کارایی کارمند این باشد که، «این وظیفه را پیش از فلان ضرب‌الاجل تمام کن» یا «هر روز صبح سر ساعت ۸ شروع به‌کار کن»
- ✓ **زمان‌بندی رسیدن به هدف:** هر برنامه‌ی خوبی نیاز مشخص به موعد انجام و کیلومترنماهایی در مسیر هدف دارد.
- ✓ **منابع و آموزش‌های لازم:** برنامه‌ی شما باید حاوی خلاصه‌ای از منابع، امکانات یا آموزش‌هایی باشد که برای کمک به‌کارمند در افزایش کارایی‌اش، در اختیار او می‌گذارید.

در زیر، نمونه‌ی یک برنامه‌ی بهبود کارایی برای کارمندی آمده است که در حروفچینی مکاتبات، غلط‌های تایپی زیاد و مکرری داشت:

برنامه‌ی بهبود کارایی

جک اسمیت

تعیین هدف

- ✓ انجام تمام پیش‌نویس‌های تایپ‌شده‌ی مکاتبات با کمتر از دو غلط در هر سند.

زمان‌بندی رسیدن به هدف

- ✓ جک باید تا سه ماه پس از تاریخ این برنامه، به هدف بالا برسد.

منابع و آموزش‌های لازم

- ✓ جک در دوره‌ی حروفچینی و تایپ و غلط‌گیری مکاتبات شرکت ثبت نام می‌کند. این دوره باید حداکثر دو ماه پس از تاریخ این برنامه با موفقیت به پایان برسد.

اجرای برنامه‌ی بهبود

پس از آنکه برنامه‌ی بهبود کارایی را تدوین کردید، باید مراقب باشید که در کِشوی میـز کارمند خاک نخورد. از کارمند پی‌گیری کنید تا مطمئن شـوید که برنامه را اجرا می‌کند و به هدف نزدیک‌تر می‌شـود. اگر شما برای این موضوع وقت نگذارید، کارمند هم این وقت را نمی‌گذارد.

آیا کارمند دارد روی برنامه کار می‌کند؟ طبق زمان‌بندی پیش می‌رود؟ و از منابع و آموزش‌های لازم استفاده می‌کند؟ و اگر نه، چرا؟

یکی از بهترین کارها برای کمک به‌کارمند در این برنامه این است که به‌طور دوره‌ای، روزانه یا هفتگی یا ماهانه با آن‌ها قرار ملاقات بگذارید و پیشـرفت برنامه را بررسی کنید. این جلسـات دو مزیت دارد. اول، شما را در جریان پیشرفت کارمند به سوی هدف می‌گذارد. دوم، به‌وضوح به‌کارمندها نشان می‌دهد که پیشرفت آن‌ها برای شما مهم است. آن وقت این پیشرفت برای آن‌ها هم اولویت می‌یابد.



با کارمندان خود برنامه‌ی بهبود کارایی را تدوین کنید و به آن‌ها پایبند بمانید. هم شما و هم کارمندها راضی‌تر می‌شوند.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

دو مسیر متفاوت برای تنبیه کارمند چیست؟

الف: مشکلات کارایی و سوء رفتار

ب: تنبیه پیشرونده و پایان خدمت

پ: مشاوره و مربی گری

ت: هیچ کدام

سه مرحله‌ی برنامه‌ی بهبود کارایی چیست؟

الف: تذکر شفاهی، تذکر کتبی، ارزیابی کارایی منفی

ب: تذکر کتبی، اخطار کتبی، توبیخ‌نامه

پ: تعیین هدف، سازمان‌بندی و منابع و آموزش‌های لازم

ت: بالا، وسط، پایین

فصل ۱۶

هرچه کمتر، هرچه دیرتر، بهتر: پایان دادن به خدمت کارمندان

در این فصل

- آشنایی با انواع پایان خدمت
- اجرای تعدیل نیرو
- اقدامات احتیاطی، قبل از پایان دادن به خدمت
- مراحل گام به گام پایان خدمت
- تصمیم‌گیری در مورد زمان پایان خدمت کارمند

مدیریت کار سختی است. اگر کسی به شما گفت کار آسانی است، یا دارد شوخی می‌کند یا دروغ می‌گوید. کاری پر از چالش است، پر از تغییر و پر از رضایت، اما آسان نیست؛ و از میان کارهای سختی که مدیران باید انجام دهند، اخراج کارمندها از همه سخت‌تر است. مهم نیست چند بار این کار را کرده باشید، اخراج یک کارمند هیچ وقت برای شما کار راحتی نخواهد شد.

سازوکار پایان دادن به خدمت کارمندها ـــ تعیین هدف، جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی کارایی، تنبیه و انجام اقدامات اداری ـــ چندان سخت نیست. بخش دشوار، بار احساسی است که اخراج یک نفر بر دوش شما می‌گذارد، به‌ویژه شخصی که مدتی با او کار کرده‌اید و خاطرات خوب و بد مشترکی دارید. اما هرچقدر هم دشوار باشد که کارمندی را کنار بکشید و به او بگویید دیگر نیازی به خدمات او ندارید، در هر حال گاهی تنها گزینه‌ی شما همین است.

هرچقدر هم به‌کارمندان کمک کنید تا در سازمان شما موفق عمل کنند، اما گاهی شخصی در سازمان شماست که به آنجا تعلق ندارد. سؤال این است: مشکل را چه کسی اول تشخیص می‌دهد، و چه‌کسی باید اقدام کند؟

توجه داشته باشید که اخراج همیشه به تصمیم شما بستگی ندارد. گاهی کارمندان خودشان خودشان را اخراج می‌کنند (من استعفا می‌دهم!). اگر خوش‌اقبال باشید، این جمله را به شما می‌گویند، وگرنه همین را هم نمی‌گویند. در هر حال موقع استخدام یک کارمند وقت بسیار زیادی صرف کرده‌اید و دوست ندارید هر مسیر را چند بار بروید. برای آشنایی با روش استخدام مؤثر کارمندان، به فصل پنجم همین کتاب مراجعه کنید.

این بخش به دلیل پایان خدمت کارمندان، انواع پایان خدمت و روش آن می‌پردازد. در اینجا با تفاوت تعدیل نیرو و اخراج و همین‌طور اهمیت تهیه‌ی اسناد لازم برای پشتیبانی از تصمیمتان آشنا می‌شوید.

انواع پایان خدمت

وقتی اسم پایان خدمت به میان می‌آید، اغلب افراد بی‌درنگ فکر می‌کنند کارمندی را، که کارش را خوب انجام نمی‌دهد، از محل کارش بیرون کرده‌اند. اخراج یک کارمند نمایشی‌ترین و خشونت‌بارترین شکل پایان خدمت است، اما پایان خدمت بسته به وضعیت، شکل‌های متفاوتی می‌گیرد.

دو گروه اصلی برای پایان خدمت وجود دارد: داوطلبانه و غیرداوطلبانه. تفاوت اصلی بین این دو شکل این است که در گروه اول کارمندی به اراده و میل خود به خدمتش پایـان می‌دهد و پایان خدمـت غیرداوطلبانه بر خلاف میل و اراده‌ی کارمند تحقق می‌پذیرد (و اغلب به جیغ و گریه‌ی کارمند ختم می‌شود.).

پایان خدمت داوطلبانه

کارمندان دلایل زیادی برای پایان دادن به‌کارمندی خود برای شما دارند. البته شما فکر می‌کنید باورش سـخت اسـت که کسی مایل باشد داوطلبانه محل کار شما را که شـبیه بهشت است، ترک کند. اما خیلی‌ها این کار را می‌کنند. گاهی کارمندها موقعیت شـغلی بهتر یا حقوق بالاتری را در مؤسسه‌ی دیگری پیدا می‌کنند. گاهی کارمندی خود را در وضعیت کاری بن‌بستی می‌یابد یا به‌خاطر اختلافی شخصی با مدیر یا کارمندی دیگر، کارش را ترک می‌کند. گاهی هم کارمند ممکن است به‌خاطر مسائل عصبی، خانوادگی، درمانی و غیره کارش را رها کند.

در برخی از موارد پایان خدمت داوطلبانه، شما مایل نیستید کارمندتان از پیش شما برود. گاهی هم خودتان کارمند را تشویق به رفتن می‌کنید. گاهی هم کارمندی به سن بازنشستگی می‌رسد و می‌رود.

بنابراین دلایل اصلی ترک کار داوطلبانه‌ی کارمندان موارد زیر است:

- ✓ **اسـتعفا (بدون تشـویق شما)**: این استعفای توصیه‌نشـده زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندی بدون هیچ‌گونه پیشنهاد، توصیه یا تشویقی از جانب شما، تصمیم می‌گیرد همکاری‌اش را با شرکت شما قطع کند. متأسفانه در اغلب موارد، کارمندانی که این‌طور استعفا می‌دهند، بهترین کارمندان شما هستند. هرچند نمی‌توانید کسی را مجبور کنید که تا ابد در سازمان شما

بماند، می‌توانید مطمئن شـوید که کسی به‌خاطر برخورد نادرست شما با مشکلات سازمانی، کارش را ترک نکند. مثلاً اگر در واحدی حجم استخدام و اخراج بسیار بالا باشد، نشان می‌دهد که شرایط کاری نامساعدتر و پر از تنش است، یا سرپرست یا مدیر آن واحد نیاز به تغییر نگرش خود دارد.

- ✓ **استعفا (توصیه‌شده):** استعفای توصیه‌شده یعنی شما به‌کارمندی پیشنهاد می‌کنید که کارش را ترک کند. این نوع استعفا به‌عنوان ابزاری برای حفظ حیثیت کارمندی به‌کار می‌رود که در شُرف اخراج است. به‌جای آنکه او را اخراج کنید، به او فرصت استعفا می‌دهید. این برخورد هم به‌کارمند کمک می‌کند تا آسیب روانی کمتری ببیند و هم در سابقه‌ی کاری خود نقطه‌ی سیاهی به‌جا نگذارد.
- ✓ **بازنشستگی:** بازنشستگی زمانی است که کارمندی به پایان دوره‌ی قانونی کار خود می‌رسد و تصمیم می‌گیرد برای همیشه از کار دست بکشد.

پایان خدمت غیرداوطلبانه

البته برخورد با تمام پایان خدمت‌ها به‌سادگی پایان خدمت داوطلبانه نیست. کم پیش می‌آید پایان خدمت غیرداوطلبانه برای مدیر یا برای کارمند، تجربه‌ی خوشـایندی باشد و قبل از اعمال این تحریم نهایی علیه کارمندی باید به ته خط رسیده باشید. پایان خدمت غیرداوطلبانه به دو شکل انجام می‌شود:

- ✓ **تعدیل نیرو:** تعدیل نیرو زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان تصمیم می‌گیرد به‌دلایل مالی تعداد مشـخصی از کارمندهـا را از کار برکنار کند. مثلاً اگر شرکت شما چند قرارداد تجاری اصلی خود را از دست بدهد و به‌دنبال آن به درآمد پیش‌بینی‌شده‌ی خود نرسد، چاره‌ای ندارد جز آنکه با تعدیل نیرو هزینه‌های حقوق و دستمزد خود را کاهش دهد.

  هر شـرکت برای تعیین ترتیب تعدیل نیرو، سیاسـت خودش را دارد. در بعضی سازمان‌ها، آخرین کارمندی که استخدام شده، اولین کارمندی است که برکنار می‌شود. در سازمان‌های دیگر، کارایی کارمند ترتیب تعدیل نیرو را تعیین می‌کند. اغلب سازمان‌ها پس از اینکه وضعیت مالی دوباره به حد مطلوب برگشت، ترجیح می‌دهند کارمندانی را دوباره استخدام کنند که در تعدیل نیرو کار خود را از دست داده‌اند.
- ✓ **اخراج:** کارمندان زمانی اخراج می‌شوند که دیگر هیچ امیدی به بهبود کارایی آن‌ها وجود نداشته باشد یا چنان سوء رفتار نامطلوبی نشان داده باشند که هیچ راهی جز اخراج آن‌ها نمانده باشد.

در امریکا مصوبه‌ی سال ۱۸۸۴ تصویب کرد که کارفرماها اجازه دارند به هر دلیلی کارمندان خود را اخراج کنند، مگر آنکه قراردادی میان کارفرما و کارمند مشخصاً این کار را منع کرده باشد. اما از این مصوبه بیش از صد سال گذشته است و توافق‌های اتحادیه‌ای و قوانین دولتی و حکومتی دیگر به‌کارفرماها اجازه نمی‌دهد هر وقت دلشان خواست کارمندی را اخراج کنند. به‌ویژه در صورتی که موضوع تبعیض به شکل‌های مختلف وجود داشــته باشد. هر کشــوری قوانین کار متفاوتی دارد. حتماً قبل از هر اقدامی قوانین کار کشور خود را با دقت مطالعه کنید.

دلایل مناسب برای اخراج کارمندان

موقع اخراج کارمندان به‌غیر از مسائل مربوط به تبعیض نژادی، احتیاط‌های دیگری هم باید بکنید، که بستگی به قوانین کار دارد.

اما در اغلب موارد، رفتارهای مشــخصی سزاوار اخراج دانسته می‌شود. بعضی از این رفتارها، تخلف غیرقابل تحمل نامیده شــده‌اند که نیاز به اقدام فوری دارند و نباید قبل از آن تذکر شفاهی، اخطار کتبی، توبیخ‌نامه یا تعلیق را در نظر گرفت. این موارد به شرح زیر است:

- ✓ **توهین شفاهی به دیگران:** توهین شامل ناسزاگویی، تحریک مکرر، توهین زشت و رفتارهای مشــابه است. کارمندان شما حق دارند در محیط کاری کار کنند که در آن به آن‌ها اهانت نشود و در کنار آن توهین به مشتریان یا همکاری تجاری به ضرر سازمان است. اگر کارمند شما پس از هشدارهای کافی شما به اهانت کلامی به دیگران ادامه می‌دهد، بدون نگرانی از مسائل قانونی، می‌توانید او را اخراج کنید.
- ✓ **بی‌کفایتی:** بعضی از کارمندها با وجود تلاش‌های شما برای آموزش آن‌ها، به درد آن کار نمی‌خورند. اگر علی‌رغم کمک شما نمی‌توانند وظایفشان را در یک سطح کفایت مطلوب انجام دهند، قطع همکاری هم به نفع کارمند است و هم سازمان.
- ✓ **تأخیر مکرر و غیرموجه:** شــما روی کارمندانتان حساب کردید که کار خــود را طبق برنامــه انجام دهند. تأخیر یک کارمند نه تنها باعث وقفه در زمان‌بندی کار خودش می‌شود، بلکه الگوی بسیار بدی است برای کارمندانی که سر وقت کار می‌کنند. اگر کارمندان پس از اخطار شما همچنان به تأخیر در ورود ادامه می‌دهند، دلیل موجهی برای اخراج آن‌ها دارید.
- ✓ **نافرمانــی:** نافرمانی یعنی امتناع از انجــام وظایف محوله، و دلیلی محکم برای اخــراج بدون اخطار اســت. بعضی از مدیران به‌کارمندانشــان اجازه

می‌دهند بپرسند چرا فلان تصمیم گرفته شده است، اما پس از اتخاذ یک تصمیم، کارمند موظف است آن را انجام دهد. اگر مایل نباشد دستور شما را اطاعت کند، رابطه‌ی بنیادی کارفرما ـ کارمند شکسته می‌شود و نباید آن را تحمل کنید.

- ✓ **خشونت جسمانی:** اغلب شرکت‌ها خشونت جسمانی و تهدیدهای خشونت‌آمیز را از سوی کارمندانشان بسیار جدی می‌گیرند. کارمندان دیگر حق دارند در محیط کار اَمنی کار کنند و کارفرماها وظیفه دارند این محیط کاری اَمن را فراهم کنند. خشونت جسمانی امنیت کارمندان را به خطر می‌اندازد و حواس آن‌ها را از کارشان منحرف می‌کند. اگر کارمندی همکارانش، مشتریان یا دیگران را تهدید به خشونت جسمانی کند و یا به آن‌ها دست‌درازی کند، با خیال راحت می‌توانید فوراً او را اخراج کنید.
- ✓ **دزدی:** دزدی اموال شرکت و اموال همکاران یا مشتریان، از موارد ممنوع مهم دیگر است. اغلب شرکت‌هایی که مچ کارمندها را در این رفتار زشت می‌گیرند، آن‌ها را بدون اخطار، اخراج می‌کنند. اگر تصمیم گرفتید کارمندی را به‌خاطر دزدی اخراج کنید و دلایل قطعی برای این جرم کارمند دارید، می‌توانید بدون نگرانی اقدام کنید.
- ✓ **مستی یا نشئگی در موقع کار:** هرچند مستی یا مصرف مواد مخدر دلیلی محکم برای اخراج فوری کارمند است، امروزه اغلب شرکت‌ها فرصت مراجعه به مراکز درمانی و مشاوره‌ی روانی را برای برطرف کردن مشکل می‌دهند. در اغلب موارد کارمندان می‌توانند خود را بازتوانی کند و به‌کار عادی خود برگردند.
- ✓ **ارائه‌ی اطلاعات یا اسناد کذب:** دستکاری در اطلاعات و اسناد نیز خط قرمزی است که می‌تواند منجر به اخراج فوری شود. این گروه شامل ارائه‌ی اطلاعات کاذب در هنگام استخدام (تحصیلات، سابقه، مشاغل قبلی و غیره) یا دستکاری در اطلاعات موقع کار (گزارش‌های هزینه‌های کاذب، دستکاری در ساعت‌های ورود و خروج، تقلب و غیره) است.

پس چرا مدیران از اجتناب‌ناپذیر پرهیز می کنند

همان‌طور که می‌دانید، اخراج یک کارمند برنامه‌ی دلپذیری برای گذراندن یک روز بعدازظهر نیست. اغلب مدیران ترجیح می‌دهند کار دیگری بکنند. هرچند دلایلی که در صفحات قبل برای اخراج آوردیم، عذر موجهی برای پایان دادن به خدمت یک کارمند است، این دلایل موجه کار را راحت‌تر نمی‌کند.

برخی از مدیران از اخراج پرهیز می‌کنند، به‌دلایل زیر:

- ✓ **ترس از ناشناخته:** پایان دادن به خدمت کارمند می‌تواند چشم‌اندازی ترسناک داشته باشد، به‌خصوص اگر برای بار اول این کار را می‌کنید. آیا قرار است کارمندتان گریه کند؟ عصبانی شود؟ با مُشت شما را بزند؟ نگران نباشید، هر مدیری بالاخره زمانی مجبور به این کار می‌شود، متأسفانه آخرین باری هم در کار نیست.
- ✓ **درگیری عاطفی:** از آنجا که احتمالاً یک چهارم تا یک سوم از وقت بیداری خود را سرکار می‌گذرانید، خیلی طبیعی است که با بعضی از کارمندانتان دوست بشوید. این دوستی خیلی خوب است. اما تا وقتی مجبور نباشید دوست خود را تنبیه کنید یا به خدمتش خاتمه بدهید.
- ✓ **ترس از برداشت منفی نسبت به خودتان:** شما چه جور مدیری هستید که کارمندتان را بیرون می‌کنید؟ اگر سازمان به اهدافش نرسیده و تصمیم به تعدیل نیرو گرفته، تقصیر شما چیست؟ آیا حالا که کارمندی را اخراج می‌کنید، معنی‌اش این است که موقع استخدام او اشتباه کرده‌اید؟
- ✓ **احتمال اقدام قانونی:** ترس از اقدام قانونی کافی است که آدم هیچ کاری نکند. تعجبی ندارد که آدم را از اخراج کارمند منصرف کند.
- ✓ **امید به اینکه مشکل خود به خود حل می‌شود:** چندان رویش حساب نکنید.

اجرای برنامه‌ی تعدیل نیرو

هرچه می‌خواهید اسمش را بگذارید: کاهش نیروی انسانی، کوچک کردن سازمان، به اندازه کردن سازمان، ساختاردهی دوباره یا هرچیزی. علت و معلول همان می‌ماند: سازمان شما ناچار است هزینه‌های حقوقی و دستمزد و همین‌طور سایر هزینه‌های وابسته به پرسنل را کاهش دهد و بنابراین تعدادی از کارمندها باید بروند.

تعدیل نیرو، هرچند برای کسانی که درگیر هستند به‌طور قابل درکی آزارنده و آسیب‌رسان است، با اخراج تفاوت دارد، چرا که کسانی که به خدمتشان پایان داده می‌شود، معمولاً مستقیماً تخلفی نکرده‌اند. معمولاً کارمندان خوبی هستند که از قواعد پیروی می‌کنند. مؤثر هستند و کار خود را درست انجام می‌دهند. کارگرانی وفادار و زحمت‌کش هستند. مقصر اصلی عوامل خارجی است، مانند تغییر وضعیت بازار، و فشار رقابت.

وقتی چاره‌ای برای شما نمی‌ماند جز تعدیل نیرو، از راهنمای گام به گام زیر برای انجام مراحل کار استفاده کنید:

۱- وسعت مشکل را تعیین کنید و تشخیص بدهید کدام واحدها بیشتر از بقیه تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟

خلاء مالی کنونی سازمان شما چقدر عمق دارد؟ آیا احتمال این را می‌دهید که به‌زودی وضع مالی به نفع شما برگردد؟ اگر محصولات یا خدمات مشخصی فروش مطلوب ندارند، کدام واحدهای کاری بیشتر درگیرند؟

۲- استخدام را متوقف کنید:

در طول فرایند تعدیل نیرو، استخدام کارمند جدید معنی ندارد، مگر آنکه موقعیت شغلی بسیار حیاتی باشد؛ مثلاً اگر تلفنچی استعفا بدهد و شما هنوز به فردی برای پاسخ گفتن به تلفن‌ها و مراجعان نیاز داشته باشید. ادامه‌ی استخدام هم باعث می‌شود که خطر تعدیل نیروی تازه استخدام‌شده وجود داشته باشد، و هم پیام نادرستی به‌کارمندان دیگر شما می‌رساند که شما به‌کارمندهای فعلی‌تان اهمیت نمی‌دهید.

۳- فهرست تخمینی کارمندانی را که باید تعدیل شوند تهیه کنید:

پس از آنکه وسعت مشکل و واحدهای درگیر را مشخص کردید، گام بعدی تعیین کارمندانی است که باید فسخ قرارداد شوند. در این مرحله نکته‌ی بسیار مهم تشخیص این است که کدام کارمندها بیشترین مهارت و تجربه را در زمینه‌های مورد نیاز سازمان دارند، و کدام کارمندها کمتر. معمولاً اولین کارمندانی که در برنامه‌ی تعدیل نیرو خداحافظی می‌کنند، کسانی‌اند که مهارت و تجربه‌شان با نیازهای سازمان تطبیق نمی‌کند.

۴- پیشاپیش به تمام کارمندان اطلاع دهید که برنامه‌ی تعدیل نیرو در پیش است:

وقتی نیاز به تعدیل نیرو قطعی شد، فوراً به تمام کارمندان به‌وضوح خبر دهید که به‌زودی تعدیل نیرو انجام خواهد شد. مشکلات مالی و سایر مشکلاتی را که سازمان با آن‌ها مواجه است، کاملاً برای کارمندان باز کنید و اجازه بدهید پیشنهادهایی برای کاهش هزینه‌ها یا بهبود بازدهی سازمان ارائه کنند. گاهی پیشنهادهای کارمندان می‌تواند آن‌قدر در سازمان شما صرفه‌جویی کند که شاید بتوانید از تعدیل نیرو منصرف شوید یا دست کم حجم آن را کمتر کنید.

۵- راه‌های جایگزین تعدیل نیرو را کاملاً بررسی کنید:

آیا می‌توانید با بهبود فرایندهای کاری، کاهش هزینه‌های سرباری، تنزل رتبه‌ی کارمندان یا بازنشسته کردن زودرس، از هزینه‌های خود کم کنید؟ آیا می‌توانید کارمندها را به بخش‌هایی منتقل کنید که از نظر مالی سالم‌تر است؟ آیا می‌توانید با تجدید نظر در بودجه‌های غیرضروری از جمله هزینه‌های مسافرتی، تعمیرات اساسی ملک، و یا توسعه‌ی سرمایه صرفه‌جویی کنید؟

۶- فهرست نهایی کارمندانی را که تعدیل خواهند شد، تهیه کنید:

پس از همه‌ی این کارها، لازم است فهرست نهایی کارمندان را تهیه کنید. فهرست را باید به ترتیب رتبه، تدوین کنید تا اگر تغییری به شما اجازه‌ی حذف چند نفر را از این فهرست داد، بتوانید آن‌ها را به‌راحتی تعیین کنید. بسیاری از شرکت‌ها دستورالعمل‌های استانداردی برای رتبه‌بندی کارمندها به هنگام تعدیل نیرو دارند. این دستورالعمل‌ها معمولاً اولویت تعدیل را به‌کارمندان با قرارداد موقت می‌دهد، تا کارمندان با قرارداد دائم و برای تعیین کسانی که خداحافظی می‌کنند فرمول‌هایی براساس سابقه و کارایی دارند. اگر شما سیاست مشخصی ندارید، به هر شکلی می‌توانید قاعده‌ی تعدیل نیرو را تدوین کنید. در هر حال بهتر است تجربه و سابقه‌ی همکاری آن‌ها را با سازمان در نظر بگیرید. مراقب باشید از تبعیض در عوامل دیگر از جمله سن، جنس، نژاد پرهیز کنید.

۷- به‌کارمندان مورد نظر اطلاع بدهید:

تاکنون احتمالاً اغلب کارمندها از ترس آنکه قرار باشد بروند، روحیه‌ی خود را از دست داده‌اند. همین‌که فهرست را نهایی کردید، هرچه زودتر به‌کارمندان مورد نظر اطلاع بدهید. بهترین روش، ملاقات یک‌به‌یک و حضوری با کارمندان است.

۸- خدمات اضافی در اختیار کارمندانی بگذارید که تعدیل می‌شوند:

اگر زمان و هزینه‌های شما اجازه بدهد، امکانات مشاوره و همچنین اجازه‌ی استفاده از امکانات شرکت برای یافتن کار بعدی را در اختیار کارمندان بگذارید. شاید شرکت شما بتواند به‌کارمندان کمک کند تا شرح سوابق شغلی خود را بنویسند، برنامه‌ریزی مالی کنند، مصاحبه کنند یا بتوانید آن‌ها را به مراکز کاری دیگر معرفی کنید. به آن‌ها اجازه دهید از امکانات ارتباطی سازمان شما، از جمله اینترنت، تلفن و دورنگار، برای یافتن کار جدید استفاده کنند.

۹- پایان خدمت:

جلسات دو نفره و حضوری با هر یک از کارمندها بگذارید تا اقدامات اداری نهایی را برای پایان خدمت انجام دهید. اگر برنامه‌ای برای بعد از پایان خدمت آن‌ها دارید (مانند پاداش، خرید خدمات، خرید سنوات و غیره...) برای آن‌ها توضیح دهید. وسایلی را که به آن‌ها داده‌اید، از جمله کلید، کارت شناسایی و سایر وسایل و اموال شرکت را از آن‌ها تحویل بگیرید. کارمند مزبور را تا بیرون شرکت همراهی کنید و برای او آرزوی موفقیت کنید.

۱۰- حمایت از بازمانده‌ها:



یک جلسه‌ی عمومی برای کارمندان بازمانده برگزار کنید و به آن‌ها اطلاع دهید حالا که برنامه‌ی تعدیل نیرو به پایان رسیده است و سازمان دوباره در مسیر سلامت اقتصادی قرار گرفته است. به آن‌ها بگویید برای پرهیز از تعدیل نیرو در آینده، باید همه قوای خود را جمع کنند تا بر این مشکل مالی موقت در چرخه‌ی تجاری غلبه کنند.

هشدار: پیش از اخراج یک کارمند...



اخراج کارمندان مسائل حقوقی و قانونی دارد. خود اخراج کارمند به‌اندازه‌ی کافی ناراحت‌کننده هست، دیگر نیازی ندارید تا درگیر دادگاه و مسائل حقوقی و اداری شوید. هرچند بسیاری از سازمان‌ها، سیاست‌های مشخصی برای تنبیه کارمندان دارند، متأسفانه بسیاری از مدیران به این سیاست‌ها توجه نمی‌کنند و کارمند را بی‌موقع اخراج می‌کنند. این بی‌توجهی ظاهراً بی‌اهمیت از سوی مدیران می‌تواند مشکلات حقوقی و مالی زیادی برای سازمان ایجاد کند.

قبل از آنکه کارمندان را به هر دلیلی اخراج کنید، مطمئن شوید معیارهای زیر را در نظر گرفته‌اید:

- ✓ **ثبت اسناد:** این قاعده را فراموش نکنید: مدرک، مدرک و بعد باز هم مدرک. اگر کارمندی را به‌خاطر ضعف کارایی اخراج می‌کنید، بهتر است برگه‌ی ارزیابی کارایی او را در پرونده‌اش داشته باشید تا مؤید نظر شما باشد. اگر کارمندی را به‌خاطر دزدی اخراج می‌کنید، لازم است مدرک دزد بودن آن کارمند را داشته باشید. هیچ وقت به‌اندازه‌ی کافی مدرک ندارید. همیشه در هر اقدامی داشتن مدارک کافی بهتر است.
- ✓ **اخطار منصفانه:** آیا قبلاً معیارهای کارایی مناسب را برای کارمند به‌وضوح بیان کرده‌اید؟ آیا سیاست‌ها، توقعات، و سازوکار سازمان را برای او توضیح

داده‌اید؟ آیا قبلاً در مورد عواقب ضعف کارایی به او اخطار داده‌اید؟ قوانین بسیاری از کشورها حکم می‌کند که کارمندی را به‌خاطر ضعف کارایی، نمی‌توان اخراج کرد، مگر آنکه قبلاً به او اخطار داده باشید. اما در مواردی مثل سوء رفتار، خشونت جسمانی، دزدی، شیادی و کلاه‌برداری می‌توانید بدون اخطار کارمند را اخراج کنید.

✓ **فرصت واکنش:** آیا پس از اخطار فرصت کافی به‌کارمند داده‌اید تا نقص کارایی‌اش را جبران کند؟ این فرصت به نوع مشکل بستگی دارد، مثلاً اگر مشکل کارمند تأخیر در ورود است، انتظار دارید که پس از اخطار این مشکل بی‌درنگ برطرف شود. اما اگر قرار است کارمند نقص خود را در یک پروژه‌ی پیچیده و درازمدت برطرف کند، جبران مشکل ممکن است هفته‌ها یا ماه‌ها وقت ببرد.

✓ **منطقی بودن:** آیا سیاست‌ها و عملیات شرکت شما منطقی است؟ آیا استانداردهای کارایی که در ارزیابی کارمندان در نظر می‌گیرید، توسط یک کارگر یا کارمند متوسط قابل دستیابی است؟ آیا جریمه با شدت جرم تناسب دارد؟ خودتان را به‌جای کارمند بگذارید، اگر قرار بود اخراج شوید دلیل اخراج خود را منطقی می‌دانستید؟ منصف باشید.

✓ **راه‌های تجدید نظر:** آیا مؤسسه‌ی شما به‌کارمندان امکاناتی برای ارسال تقاضای تجدید نظر نسبت به تصمیم شما به مقامات بالاتر سازمان ارائه کرده است؟ معمولاً در سازمان‌ها این امکان در نظر گرفته شده است. گاهی مدیر یا سرپرست مستقیم کارمند بیش از حد به مشکل نزدیک، یا از نظر احساسی درگیر آن است، و این می‌تواند موجب خطای او در قضاوت شود که فردی بی‌طرف بتواند جلوی این خطا را بگیرد.

روز موعود: اخراج کارمند در سه مرحله



فراموش نکنید وظیفه‌ی شما شناسایی ضعف کارمندها و کمک به آن‌ها برای افزایش کارایی خود است، اما در نهایت این کارمند است که مسئول کارایی و رفتار خود است. بنابراین در مرحله‌ی تنبیهی قبل از اخراج لازم است که کارمند بفهمد که مسئولیت و انتخاب فقط و فقط با خود اوست. شما نمی‌توانید این کار مهم را برای او انجام دهید. کارمند یا باید کارایی خود را بهتر کند، و یا باید برود. انتخاب با خودش است.

اما وقتی کارمند انتخابش را انجام داده و تصمیم گرفته به سوء رفتار یا کارایی پایین خود ادامه دهد، انتخاب دیگر با او نیست. شمایید که تصمیم می‌گیرید و تصمیم شما این است که پیش از آنکه کارمند آسیب بیشتری به سازمان شما وارد کند به خدمت او پایان بدهید.



هنگام اخراج کارمندان باید دو هدف کلیدی را در ذهن داشته باشید: نخست باید دلیل اخراج را به‌وضوح برای او توضیح دهید. متخصصان حقوق معتقدند که بسیاری از کارمندان اخراجی فقط به این دلیل کار را به دادگاه می‌کشند که بفهمند چرا اخراج شده‌اند. هدف دوم شما این است که حس انزجار را نسبت به شرکت و خودتان کاهش دهید. وقار و حرمت کارمند را در جریان اخراج حفظ کنید. بدون خشم بی‌منطق یک کارمند سابق هم می‌توانید زندگی کنید.

اخراج کارمند باید در جلسه‌ای رودررو و خصوصی در دفتر کار شما انجام شود. این ملاقات باید کاملاً معطوف به موضوع و خلاصه باشد. حدود ۵ تا ۱۰ دقیقه به این ملاقات اختصاص دهید. قصد از برگزاری جلسه‌ی پایان خدمت جروبحث یا صحبت نیست وظیفه‌ی شما این است که به‌کارمند اطلاع دهید اخراج شده است. اصلاً قرار نیست این ملاقات فرح‌بخش و شادی‌آور باشد، اما یادتان باشد که شما همه‌ی جوانب را بررسی کرده‌اید و بهترین و تنها انتخاب شما همین است.

- ✓ **به‌کارمند بگویید اخراج شده است.** خیلی واضح، ساده و بدون ابهام بیان کنید که تصمیم گرفته‌اید او را اخراج کنید. حتماً اشاره کنید که تمام شواهد و اسناد بررسی شده و این تصمیم توسط تمام سطوح مدیریتی سازمان تأیید شده است. بگویید که تصمیم شما نهایی و قطعی است. اگر قبلاً کار خود را درست انجام داده باشید و از نظام تنبیه پیشرونده برای تصحیح مشکل کارمند استفاده کرده باشید، این تصمیم شما نباید چندان تعجب‌آور باشد. البته به هرحال کلمه‌ی اخراج چهار ستون بدن آدم را می‌لرزاند.
- ✓ **دقیقاً توضیح بدهید که چرا کارمند اخراج می‌شود.** اگر اخراج نتیجه‌ی سوء رفتار است، آن سیاست سازمان را که زیر پا گذاشته شده، اعلام کنید و دقیقاً بگویید کارمند چگونه از این سیاست تخلف کرده است. اگر به‌خاطر ضعف کارایی او را اخراج می‌کنید، تذکرهای کتبی و شفاهی قبلی او را به‌خاطر او بیاورید و یادآوری کنید که برای حل این مشکل کارایی چه قدم‌هایی برای او برداشته‌اید که در نهایت منجر به اخراج شده است.

- ✓ **تاریخ پایان خدمت را اعلام کنید و فرایند اداری پایان خدمت را توضیح بدهید:** معمولاً حکم اخراج از همان روزی که جلسه‌ی اخراج برگزار می‌شود، معتبر است. نگه داشتن یک کارمند اخراجی، هم برای شما آزارنده است، و هم برای کارمند، و تحت هر شرایطی باید از آن پرهیز کنید. اگر مزایایی یا امکانات دیگری در اختیار او می‌گذارید، با دقت برای کارمند توضیح دهید و به او بگویید که همین حالا باید لوازم شخصی‌اش را از محل کارش جمع کند. امور اداری اخراج را با کارمند انجام دهید و تاریخ پرداخت آخرین دستمزدش را به او اعلام کنید.



پایان خدمت می‌تواند ضربه‌ی بزرگی برای کارمند اخراجی باشد. از قبل آمادگی‌اش را داشته باشید. ممکن است یک نفر دچار فروپاشی عاطفی شود و دیگری ممکن است عصبانی شود و ناسزا بگوید. برای جلوگیری از چنین وضعی از فنون زیر استفاده کنید.

- ✓ **با کارمند همدردی کنید.** سعی نکنید خبر را ملایم کنید یا آن را با لایه‌ای از شکر بپوشانید، اما نشان دهید که وضعیت کارمند را درک می‌کنید. خبری که به او داده‌اید، یکی از بدترین خبرهایی است که هرکسی ممکن است دریافت کند. اگر کارمند احساساتی شد یا گریه کرد، جلویش را نگیرید، فقط یک دستمال کاغذی به او تعارف کنید و ادامه دهید.
- ✓ **قاطع، محکم و مستند باشید.** حتی اگر کارمند شما اختیار اعصابش را از دست داد، باید چهره‌ی آرام و کاملاً رسمی و حرفه‌ای خود را در تمام جلسه حفظ کنید. کاری نکنید که کارمند فکر کند می‌تواند در مورد این تصمیم مذاکره کند یا نظر شما را تغییر دهد. مدام اصرار کنید که تصمیم شما قطعی و غیرقابل تغییر است.
- ✓ **جلسه را معطوف به موضوع نگه دارید.** هرچند خوب است که به‌کارمند اجازه دهید احساساتش را نشان دهد، اما نگذارید کارمند سکان جلسه را از هدف اصلی اعلام اخراج او منحرف کند. اگر کارمند پرخاشگری کرد، به او بگویید که اگر خودش را کنترل نکند، جلسه را همان‌جا ختم می‌کنید.



شاید بهتر باشد قبل از جلسه‌ی اخراج متنی آماده کنید و در جلسه بخوانید. این متن از این نظر مفید است که باعث می‌شود نکته‌ی مهمی را از قلم نیندازید و همچنین سند بسیار معتبری برای پرونده‌ی پرسنلی کارمند است. در زیر، مثالی از یک متن از پیش آماده‌شده برای اعلام اخراج کارمندی با ضعف کارایی آمده است:

«کتی، تصمیم گرفته‌ایم که امروز آخرین روز استخدام شما در شرکت باشد. دلیل این تصمیم این است که نمی‌توانی خودت را به‌کارایی مطلوبی که سال گذشته

موقع استخدام تو با هم بر سر آن توافق کردیم، برسی. همان‌طور که می‌دانی، بارها در طول سال گذشته در مورد ضعف کارایی شما با هم صحبت کرده‌ایم. به‌خصوص در تذکر کتبی تاریخ ۵ اکتبر به شما اعلام کردم که یک ماه فرصت داری تا کارایی خود را به حد استاندارد برسانی وگرنه به خدمت شما پایان داده می‌شود. شما به این هدف نرسیدی، پس من راهی ندارم جز آنکه به استخدام شما پایان بدهم که از همین امروز متنفذ است. جنی از واحد کارگزینی اینجاست تا در مورد آخرین پرداخت ما به شما و تسویه‌ی حساب صحبت کند و کلیدهای دفتر و رمز عبور ایمیل شما را دریافت کند.»

بهترین زمان اخراج

هر مدیری ایده‌ی خود را برای زمان مناسب اخراج دارد. ما معتقدیم برگزاری جلسه‌ی اخراج بهتر است در آخرین روز کاری هفته انجام شود، این باعث می‌شود کارمند تعطیلات آخر هفته را برای غلبه بر احساساتش، جمع‌آوری آگهی‌های استخدام هفته و شروع جست‌وجو برای کار جدید داشته باشد. اگر کارمند را در اولین روز کاری هفته اخراج کنید، تمام نظم زندگی روزمره‌ای او را به هم می‌زنید.



بهترین زمان اخراج چه زمانی است؟ باز هم هرچه دیرتر بهتر. بهتر است تا زمانی نزدیک به ساعت تعطیلی شرکت صبر کنید تا کارمندان کمتری در دفتر باشند و زیاد در مورد موضوع پرس‌وجو نکنند و میزان تحریک کاهش یابد. همچنین کارمند فرصت این را دارد تا بدون سرافکندگی و خجالت، لوازم شخصی‌اش را جمع کند. ضمناً دیگر این امکان برای کارمند وجود ندارد که به مقامات بالاتر شرکت تلفن بزند یا ذهن همکاران یا مشتریان را مسموم کند.

اگر کارمند را در ساعت‌های اولیه‌ی روز اخراج کنید، مجبور می‌شود با همکارانش روبه‌رو شود تا توضیح دهد که چرا دارد وسایلش را جمع می‌کند و چرا مأمور انتظامات شرکت منتظرش ایستاده تا او را به بیرون شرکت راهنمایی کند. قصد شما تحقیر یا شرمنده کردن کارمند نیست، فقط می‌خواهید فرایند پایان خدمت تا جایی که ممکن است، بی‌دردسرتر و انسانی‌تر باشد.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

دو نوع پایان خدمت غیرداوطلبانه کدام است؟

الف: بازنشستگی و استعفا

ب: بازنشستگی و اخراج

پ: تعدیل نیرو و بازنشستگی

ت: تعدیل نیرو و اخراج

پنج دلیل مناسب برای اخراج یک کارمند کدام است؟

الف: بی کفایتی، نافرمانی، دزدی، مستی در سر کار و دستکاری اسناد

ب: بداخلاقی، اعلام نظر، اعمال قدرت، تقاضای اضافه حقوق و دراز کردن پا

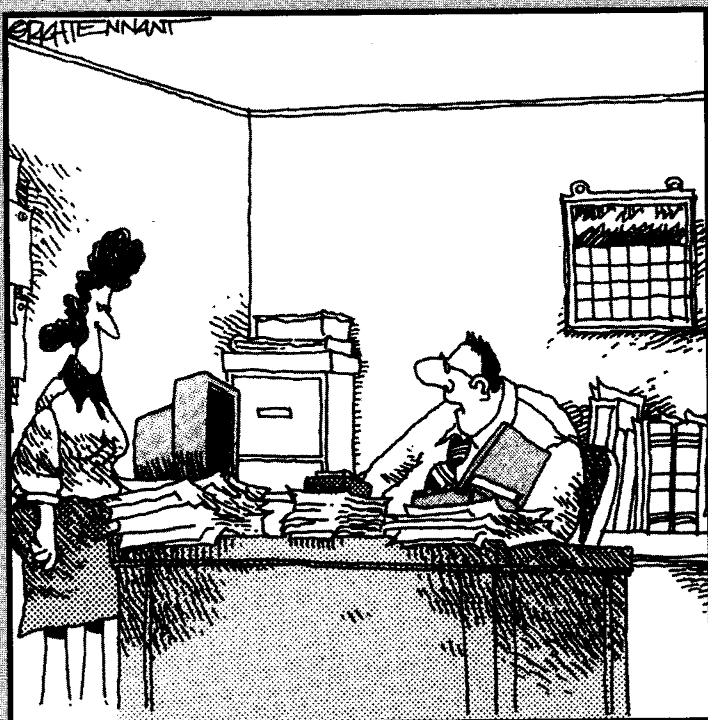
پ: تا دیروقت کار کردن، مرخصی نگرفتن، خاموش نکردن قهوه‌جوش، در تعطیلات کار کردن، کار را به خانه بردن

ت: هیچ کدام

بخش ۶

ابزارها و فنون مدیریت

موج پنجم اثر ریک تننت



«فناوری جدید واقعاً به من کمک کرده تا نظم و انضباط پیدا کنم. گزارش‌های پروژه را می‌گذارم زیر کامپیوترم، بودجه‌ها را هم زیر لپ‌تاپ نگه می‌دارم، یادداشت‌ها را هم گذاشته‌ام زیر پیجر!»

در این بخش...

هرچند به‌خاطر اینکه مدیر باشید لازم نیست جادوگر هم باشید، می‌ارزد که با بعضی از ابزارها و فناوری‌هایی که کسب و کار امروز را هدایت می‌کنند آشنا باشید. در این بخش به مبانی حسابداری و بودجه‌بندی و اهمیت کامپیوترها در محیط کار می‌پردازیم. همچنین درباره‌ی چگونگی افزایش مهارت کارمندان و آفرینش یک سازمان پویا و یادگیرنده صحبت می‌کنیم.

فصل ۱۷

بودجه‌بندی، حسابداری و سایر امور مالی

در این فصل

- بودجه‌بندی
- به‌کار بردن فوت و فن‌های حرفه‌ای در بودجه
- درک مبانی حسابداری
- تفسیر گزارش‌های مالی

در هر سازمانی، چیزی که چرخ روزگار را می‌گرداند، پول است. هرچقدر هم که واحد شما عالی باشد، هرچقدر هم که محصول شما بهترین باشد و هرچقدر کارمندانی بی‌نظیر داشته باشید، اگر پول نداشته باشید، هیچ کاری از شما برنمی‌آید. اگر سود سازمان کم باشد و هر روز بیشتر در مضیقه‌ی مالی باشد، بهتر است برای اصلاح این وضع کاری بکنید (وگرنه مجبور می‌شوید برگه‌ی سوابق شغلی‌تان را دوباره بردارید و دنبال کار بگردید).

به‌عنوان مدیر موظفید بودجه و حسابداری را بدانید وقتی همکارانتان از خود اصطلاحاتی مثل بودجه‌ی کاری، گردش نقدینگی، گزارش سود و زیان و ترازنامه می‌پرانند، بهتر است به‌جای آنکه طرف را بِر و بِر نگاه کنید و سرتان را تکان دهید، از موضوع سردربیاورید. برای این کار به فوق دکترا احتیاج ندارید.

اگر کامپیوتر و شبکه‌های کامپیوتری سیستم مرکزی اعصاب یک شرکت باشد، حسابداری و امور مالی (و پولی که با آن اندازه‌گیری و بالا و پایین می‌کنند) خون حیاتی شرکت است: رگ‌ها، شریان‌ها، پلاکت‌ها و گلبول‌ها. پس وقتی که شرکت احساس آشفتگی می‌کند و اتاق شروع می‌کند به چرخ زدن، معنی‌اش چیست؟ درست است: به تزریق نقدینگی احتیاج دارید!

در این فصل به اهمیت بودجه‌بندی در سازمان و فوت‌وفن آن می‌پردازیم. سپس مبانی حیاتی حسابداری را معرفی می‌کنیم. البته قرار نیست حسابدار بشوید، اما این فصل به شما کمک می‌کند تا آن قیافه‌ی ابلهانه را نداشته باشید و موقع صحبت از ترازنامه یا گردش نقدینگی چیزی بفهمید. هرچند ممکن است در یک سازمان دولتی یا غیرانتفاعی کار کنید و بعضی از مسائل به شما ربطی نداشته باشد، اما همیشه احتمال این وجود دارد که کار بعدی‌تان در بخش خصوصی باشد!

دنیای شگفت‌انگیز بودجه

بودجه در واقع خط‌کش مقایسه‌ی کارایی مورد انتظار با کارایی واقعی است. کارایی واقعی سازمان توسط نظام‌های حسابداری اندازه‌گیری می‌شود که در طی آن گزارش‌های مشخصی برای مقایسه‌ی کارایی مورد انتظار با کارایی واقعی استفاده می‌شود. مدیرانی که مسئولیت بودجه دارند، با این اطلاعات به‌عنوان پزشک سازمان، سلامت مالی کنونی شرکت را معاینه می‌کنند.

مثلاً آخرین گزارش مالی اعلام می‌کند که فروش نسبت به بودجه بسیار پایین است. شما به‌عنوان مدیر مسئول باید دلیل این موضوع را کشف کنید. آیا قیمت‌ها زیادی بالاست؟ شاید نیروی فروش شما در تحویل سریع و به‌موقع محصول به مشتریان مشکل دارد. شاید هم رقیب تجاری شما محصول بهتر و ارزان‌تری تولید کرده و سهم بازار شما را کم کرده است. ممکن است هزینه‌های عملیاتی بالاتر از بودجه‌ی تعیین‌شده باشد. شاید هم اُفت کیفیت محصول باعث دوباره کاری بیش از حد و تلف شدن زمان و هزینه می‌شود. شاید هم حقوق کارمندان زیادی بالاست.

از آنجا که سرنوشت حاکم بر تجارت امروز چیزی جز دگرگونی نیست، آیا لزومی به بودجه‌بندی هست؟ تمام راه را می‌روید و روزی که کار را به پایان می‌رسانید، بودجه‌ی شما دیگر تاریخ مصرف خود را از دست داده است. البته با دگرگونی سریع دنیای اطراف، برنامه‌ریزی هر روز مشکل‌تر می‌شود. اما باید برنامه‌ریزی کنید. بدون اهداف و برنامه‌ریزی درازمدت، سازمان شما تمرکز خود را از دست می‌دهد، منابع سازمان به هدر می‌رود و کارمندان بی‌هدف و سرگردان می‌شوند. بودجه در واقع تخمینی مطالعه‌شده است که برنامه‌های درازمدت شما را منعکس می‌کند و به شما اجازه می‌دهد بر مبنای برنامه عمل کنید. بودجه، هزینه‌ی استخدام پرسنل لازم، امکانات و سرمایه‌ی مورد نیاز و منابع دیگر را به شما اطلاع می‌دهد. می‌توانید در هر زمانی بودجه را تغییر دهید. بهترین بودجه‌ها باید انعطاف‌پذیر باشد، و نه از سیمان.

کسانی از شما که مدیرانی باتجربه باشند، اهمیت قاطع بودجه را می‌شناسند. بودجه کل منابع مالی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های شرکت است. بودجه باعث می‌شود برنامه‌ها تحقق یابد، مدیران بالادست می‌توانند از راه تعامل با مدیران میانی و فرودست در فرایند بودجه‌بندی تأثیری مهم بر مسیر حرکت سازمان و کارمندان آن داشته باشد. از طرف دیگر کارمندان رده‌ی پایین نیز می‌توانند با ارسال تقاضاهای خود نسبت به بودجه برای مدیریت، تأثیر قابل توجهی بر سازمان بگذارند.

بودجه تعیین می‌کند از نظر نیروی انسانی چند نفر در اختیار داشته باشید و چقدر به آن‌ها دستمزد بدهید. بودجه‌تعیین می‌کند کدام منابع مالی را در سازمان باید

بهبود ببخشـــید و همین‌طور اعلام می‌کند چه تجهیزاتی مانند کامپیوتر و دستگاه فتوکپی باید تهیه کنید. بودجه تعیین می‌کند برای پشتیبانی از تلاش‌هایتان بر روی یک پروژه چقدر پول در اختیار دارید. همچنین بهانه‌ی بسـیار خوبی پیدا می‌کنید تا از نرم‌افزارهای صفحه‌ی گسترده مانند اِکسل استفاده کنید.

اما بودجه هدف مهم دیگری را نیز تأمین می‌کند. در واقع خط‌کشی برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت شما به‌سوی هدفتان در اختیار شما می‌گذارد. مثلاً اگر پنجاه درصد سال مالی‌تان را پشت سر گذاشته باشید، اما در عمل هفتاد و پنج درصد بودجه‌ی هزینه‌های عملیاتی‌تان را خرج کرده باشید، فوراً پی می‌برید که اگر در نیمه‌ی دوم سال نیز هزینه‌ها همین اندازه باشد، مشکل مالی بزرگی در پیش دارید. یا بودجه‌ی هزینه‌های سال را خیلی کم تخمین زده‌اید، و یا دارید بیش از حد خرج می‌کنید. هرگاه کارایی براساس بودجه و کارایی سازمان در عمل با هم عدم تطابق داشته باشند یا به اصطلاح انحراف بودجه داشته باشید، وظیفه‌ی مدیر این است که بپرسد چرا؟

بودجه‌بندی مزیت دیگری هم دارد، و آن هم این است که به شما امکان می‌دهد تا آن نمودارهـا و جداول عجیب و غریب را به‌کارمندانتان و همین‌طور مدیر بالاترتان نشان بدهید و آن‌ها را تحت تأثیر بگذارید. فرض کنید در یک اتاق کنفرانس هستید. چراغ‌ها خاموش است و همه فقط به اسلایدهایی نگاه می‌کنند که شما تهیه کرده‌اید. آنجا شما صاحب‌اختیارید و بعد از جلسه کلی شما را تحویل می‌گیرند.

بسته به اندازه‌ی سازمان شما، فرایند بودجه‌بندی می‌تواند بسیار ساده یا بسیار پیچیده باشد. اما فارغ از اندازه‌ی سازمان، هر چیزی را می‌توانید بودجه‌بندی کنید.

- ✓ **بودجـــه‌ی نیروی کار:** بودجه‌ی نیروی کار شـــامل تعـــداد و عنوان تمام موقعیت‌های شغلی سازمان به همراه حقوق یا دستمزد در نظر گرفته شده برای آن پُست است.
- ✓ **بودجه‌ی فروش:** بودجه‌ی فروش تعداد کلی تخمینی کالای فروش‌رفته در یک دوره‌ی مشخص است. کل درآمد توسط ضرب تعداد واحدهای کالای فروش‌رفته در قیمت هر واحد تعیین می‌شود.
- ✓ **بودجه‌ی تولید:** بودجه‌ی تولید براساس بودجه‌ی فروش تعیین می‌شود. یعنی تعداد کالایی که انتظار فروش آن‌ها را دارید، مشخص و هزینه‌های تولید آن‌ها، شامل هزینه‌های عملیاتی، مواد اولیه و هزینه‌های دیگر، تعیین می‌شود.
- ✓ **بودجه‌ی هزینه:** بودجه‌ی هزینه شامل تمام هزینه‌های مختلفی است که ســـازمان در یک دوره‌ی طبیعی عملیاتی خواهد پرداخت. هزینه‌ی ســـفر، آموزش، تجهیزات اداری و غیره در بودجه‌ی هزینه جای می‌گیرد.

- **بودجه‌ی سرمایه:** این بودجه در واقع برنامه‌ی مدیران را برای تأمین دارایی ثابت (دارایی با عمر مفید طولانی) مانند اثاثیه، کامپیوتر، ساختمان، کارخانه و امثال آن برای پشتیبانی از عملیات سازمان تعیین می‌کند.

تعیین بودجه

برای تعیین بودجه، یک راه غلط و یک راه.درست وجود دارد. راه غلط این است که بودجه‌ی قبلی‌تان را فتوکپی کنید و به‌عنوان بودجه‌ی جدید عرضه کنید. راه درست این است که از حداکثر منابع ممکن اطلاعات را جمع‌آوری کنید، آن‌ها را بررسی کنید و از دقت آن‌ها مطمئن شوید. بودجه در واقع پیش‌بینی آینده است و تنها هنگامی به‌درد می‌خورد که اطلاعات اولیه‌ی آن درست و تخمین و قضاوت شما هم درست باشد.

بودجه را چگونه تعیین می‌کنید؟ اطلاعات را از کجا می‌آورید؟ با چه کسی حرف می‌زنید؟ احتمالات لایتناهی است، اما استادان باتجربه‌ی بودجه‌بندی می‌دانند که وقتی هزینه‌های انجام کار و منشأ آن‌ها را درک کنید، بودجه‌بندی بسیار آسان است. چند تا تلفن بزنید، دو سه جلسه بگذارید. به چند گزارش مالی اخیر نگاه کنید. اعدادی را در کامپیوتر وارد کنید و دبلنا! بودجه‌ی شما آماده است! خوب شاید هم بیشتر از این کار ببرد. گام‌های اساسی را در تعیین یک بودجه در زیر مرور کنید.

- **با دقت مدارک و راهنمایی‌های مربوط به بودجه را مطالعه کنید.** همیشه بهتر است نگاه دقیقی به مدارکی که به بودجه‌ی شما مربوط است بیندازید و تمام دستورالعمل‌های بودجه‌ی واحد حسابداری را بخوانید. هرچند ممکن است سازمان شما روش مشابهی را سال‌ها اجرا کند، همیشه امکان تغییر دستورالعمل‌ها وجود دارد.

- **ملاقات با کارکنان.** وقتی فرایند بودجه‌بندی را شروع می‌کنید، با کارمندانتان جلساتی بگذارید و اطلاعات و نظرات آن‌ها را دریافت کنید. گاهی برای پیش‌بینی دقیق و صحیح، اطلاعات کارمندها و زیردست‌های شما حیاتی است. مثلاً ممکن است لازم باشد بدانید کارمندان فروش شما در سال آینده چند سفر تجاری در پیش دارند و به چه مکان‌هایی خواهند رفت. در موارد دیگر می‌توانید به‌سادگی پیشنهادهای کارمندها را دریافت کنید. ممکن است کارمندی از شما بخواهد در بودجه‌ی بعدی افزایش حقوقی را در نظر بگیرید. دیگری ممکن است بگوید سیستم تلفن مرکزی کنونی دیگر برای تأمین نیازهای کارمندان و مشتریان کافی نیست، و باید در بودجه‌ی آینده

تلفن مرکزی جدیدی را در نظر گرفت. کارمندان شما می‌توانند اطلاعات بسیار مفید و مهمی را برای تهیه‌ی بودجه در اختیار شما بگذارند.

- ✓ **اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنید.** نسخه‌های اسناد مربوط به بودجه‌های قبلی و گزارش‌های حسابداری را تهیه کنید و با اعداد واقعی شرکت مقایسه کنید. آیا بودجه‌های قبلی با انحرافی به سمت بالا یا پایین مواجه بوده‌اند؟ (آیا بیشتر از بودجه خرج کرده‌اید یا کمتر از آن؟) رقم این اختلاف چقدر است؟ اگر اطلاعات گذشته در دسترس نیست، منابع اطلاعاتی دیگری پیدا کنید که در تخمین ارقام بودجه‌ی شما کمک کند. در دوره‌ی بعدی بودجه، چه کارهای جدیدی می‌خواهید انجام دهید و این کارها چقدر هزینه دارد؟ آیا لازم است افراد جدیدی استخدام کنید، ساختمان جدیدی اجاره کنید یا تجهیزات نو تهیه کنید؟ همچنین افزایش یا کاهش چشم‌گیر هزینه‌ها و فروش را در مد نظر قرار دهید و بررسی کنید این نوسان‌ها چه تأثیری بر بودجه‌ی شما می‌گذارد؟

- ✓ **قضاوت کنید.** اطلاعات محکم و واقعیت‌های عینی در فرایند بودجه‌بندی بسیار مهم است و منبع اطلاعاتی فارغ از احساسات و یکسونگری در اختیار شما قرار می‌دهد، تا براساس آن تصمیم‌گیری کنید. اما اطلاعات و واقعیت‌ها در نمای وسیع همه‌چیز نیست. بودجه‌بندی از یک سو علم است و از سوی دیگر هنر. وظیفه‌ی شما به‌عنوان مدیر این است که اطلاعات و واقعیت‌ها را در اختیار بگیرید و سپس عقل سلیم خود را به‌کار بیندازید تا محتمل‌ترین نتایج را حدس بزنید.

  مثلاً با وجود تمام اطلاعات برای پیش‌بینی هزینه‌های تعمیرات ساختمان، ممکن است ته ذهنتان با خود بگویید خارج از همه‌ی این‌ها ممکن است اتفاق دیگری هم بیفتد که به پول احتیاج داشته باشد. آن وقت اگر ناگهان رئیس شرکت وسط سال خارج از برنامه‌ریزی‌ها تصمیم گرفت تمام دیوارهای ساختمان را صورتی کند، شما پول کافی برای این کار دارید.

  اگر مدیر تازه‌کاری باشید، احتمالاً تجربه‌ی زیادی در این زمینه ندارید و ترجیح می‌دهید فقط بر اطلاعات و واقعیت‌ها تکیه کنید. اما هرچه تجربه‌ی شما در مدیریت و بودجه‌بندی بالا برود، نقش قضاوت شخصی شما پررنگ‌تر می‌شود.

- ✓ **اعداد را وارد کنید.** بسته به سیاست سازمان، یا فرم‌های بودجه را پر می‌کنید و برای واحد برنامه و بودجه می‌فرستید تا اطلاعات را در نرم‌افزار وارد کنند یا خودتان اطلاعات را وارد می‌کنید. نتیجه به هر حال این است که پیش‌نویس

بودجه را تهیه می‌کنید و پیش از نهایی شـدن آن را مرور می‌کنید و تغییر می‌دهید. اگر موقع تهیه‌ی پیش‌نویس بخشی از اطلاعات را در اختیار ندارید، نگران نباشید، در زمان خودش جاهای خالی را پُر می‌کنید.

- ✓ **نتایج را بررسی کنید و در صورت لزوم بودجه را دوباره تهیه کنید.** پیش‌نویـس بودجه را مرور کنید و ببینیـد آیا هنوز هم به‌نظرتان منطقی می‌آید؟ شاید منبع هزینه یا درآمد خاصی را از قلم انداخته باشید. آیا اعداد واقع‌گرایانه اسـت؟ منطقی به‌نظر می‌رسد؟ زیادی بالا یا پایین نیست؟ آیا وقتی بودجـه را به مدیران مافوق خود عرضه می‌کنید، قادر به دفاع از آن هستید؟ بخش جذاب بودجه‌بندی همین است: الآن می‌توانید با اعداد خود بازی کنید و سناریوهای مختلف را امتحان کنید وقتی از نتایج راضی شدید، زیر برگه‌ی بودجه را امضا کنید و تحویلش بدهید. مبارک است!



دقت بودجه‌ی شما به دو عامل اصلی بستگی دارد، کیفیت اطلاعاتی که در تهیه‌ی بودجـه به‌کار برده‌اید و کیفیت قضاوتی که برای جمع‌بندی اطلاعات اجرا کرده‌اید. قضاوت حاصل تجربه است، اما کیفیت اطلاعات به منبعی بستگی دارد که اطلاعات را از آن تهیـه کرده‌اید. برای تهیه‌ی اطلاعات به‌منظور تدوین بودجه، سـه رویکرد اساسی وجود دارد:

- ✓ **از صفر شروع کنید:** در صورت فقدان اطلاعات تاریخی گذشته، مثلاً هنگامی که واحد جدیدی را تأسـیس می‌کنید و یا هنگامی که می‌خواهید فارغ از گذشته از اول همه چیز را بررسی کنید، ممکن است مایل باشید بودجه‌ی خود را فقط براساس تخمین تدوین کنید. در این فرایند که به بودجه‌بندی از صفر مشـهور اسـت، همه‌چیز را از پایه شروع می‌کنید و نیروی انسانی، ساختمان، سفر، تبلیغات و منابع پشتیبان دیگر را تعیین می‌کنید. سپس هزینـه‌ی هر نیاز را برآورد می‌کنیـد و بودجه را کامل می‌کنید. تعجب‌آور نیست که وقتی بودجه را از صفر تهیه می‌کنید، نتیجه با زمانی که اطلاعات تاریخی را در نظر می‌گیرید، متفاوت باشد.
- ✓ **از ارقام تاریخی گذشته استفاده کنید:** یکی از آسان‌ترین روش‌ها برای آماده‌سازی اطلاعات بودجه، اسـتفاده از نتایج عملی سال‌های قبل است. هرچند گذشته همیشه آینده را تعیین نمی‌کند، به‌ویژه در صورتی که تورم زیاد وجود داشته باشد یا سازمان در حال تغییر باشد، استفاده از اطلاعات تاریخی می‌تواند بسیار مفید باشد.
- ✓ **رویکرد ترکیبی:** بسیاری از مدیران، از ترکیبی از دو رویکرد قبلی برای تدوین اطلاعات اولیه‌ی بودجه استفاده می‌کنند. به این منظور اطلاعات تاریخی را بررسی و ارقام آن را با تخمین و حدس شخصی خود مطابقت می‌دهند.

بیرون آوردن خرگوش از کلاه و سایر شعبده‌های بودجه‌بندی

در هر سازمانی هاله‌ای از رمز و راز و توطئه اطراف فرایند بودجه‌بندی را گرفته است. سازمان شما چه یک کاسبی تک‌نفره باشد یا یک دولت، می‌توانید برای آنکه مطمئن باشید منابع مطلوبتان را به‌دست می‌آورید، از فوت‌وفن‌های خاصی استفاده کنید.

در سنت تجارت و حکومت امریکا، بازی بودجه بسیار قدیمی است. هر روز در سنای امریکا روی بودجه جروبحث می‌شود. مدیرانی که این بازی را خوب بلد باشند موفق می‌شوند، مدیرانی که قواعد بازی را ندانند، همیشه کلاه سرشان می‌رود و امکانات، منابع و حقوق کمتری دریافت می‌کنند. پس، یادگرفتن قواعد بازی به نفع شماست.



ده بهانه‌ی برتر برای انحراف از بودجه

مدیران برای توجیه هزینه‌های فراتر از بودجه‌شان باید هزار و یک دلیل بیاورند. به هر حال پیش‌بینی آینده‌ی کسب و کاری که مُدام در حال تغییر است، چندان آسان نیست. اما رئیس شما انتظار دارد کاملاً نسبت به بودجه‌ی تعیین‌شده وفادار بمانید. همان‌طور که خود شما این انتظار را از کارمندهایتان دارید. اما برای مواردی که آینده‌ی کمی مه‌آلود می‌شود و شما بیشتر از بودجه خرج می‌کنید، ده بهانه‌ی برتر وجود دارد:

۱- احتمالاً گزارش‌های مالی غلط است.

۲- مگر بودجه‌ی تجدیدنظر شده‌ی مرا دریافت نکردید.

۳- از کجا باید می‌دانستم که امسال فُلان طور (بهانه‌تان را اینجا بیاورید) می‌شود؟

۴- دو میلیون دلار که ارزشش را ندارد که خودتان را ناراحت کنید.

۵- نگران نباشید، سال بعد جبرانش می کنیم.

۶- دستیارم روی بودجه کار کرده، احتمالاً اشتباه کرده.

۷- این یک سرمایه گذاری است برای آینده.

۸- واحد کتی (نام مدیر دیگری را اینجا بیاورید) نتوانست آن پشتیبانی را که قرار بود، در اختیار واحد من بگذارد.

۹- امسال که وضعمان از پارسال بهتر است.

۱۰- دو سال مطابق بودجه بوده‌ایم، حالا یک سال هم کمی انحراف داشته باشیم.



عموماً هدف بازی بودجه، تأمین پول اضافی و کافی برای انجام کار است. در بدترین شـرایط وقتی وضع اقتصادی سازمان متزلزل اسـت، با برنده شدن در بازی بودجه پـول و منابع کافی برای حمایـت از کارمندان و کارهای حیاتی واحدتان در اختیار خواهید داشت. در بهترین شرایط کمی هم پول اضافه می‌آورید که می‌توانید آن را به واحد مالی برگردانید که به‌خاطر آن کلی شما را تشویق می‌کنند و ارتقا بگیرید یا اختیار عمل بیشتری به‌دست آورید و یا می‌توانید از این پول برای تهیه‌ی تجهیزات و امکانات دیگری برای واحدتان اسـتفاده کنید. اگر کارتان دولتی است، این قاعده فرق می‌کند، باید تا آخرین پَشیز بودجه‌تان را خرج کنید تا در سال آینده، بودجه‌تان را کم نکنند. بازی بودجه را می‌توانید پیشـاپیش در هنگام تهیه‌ی بودجه خودتان شروع کنید و یا آن را بگذارید برای دوره‌ی بودجه‌بندی کلی سازمان. در زیر روش کار را توضیح داده‌ایم.

مانورهای تهیه‌ی بودجه

در زیر بعضی از فنونی که افراد حرفه‌ای در هنگام تدوین بودجه‌ی خود به‌کار می‌برند، آمده اسـت. این فنون هم برای این واحدها یا پروژه‌های تازه یا ناپایدار کاربرد دارد و هـم بر بودجه‌ی دیگری. هرچند در بعضی از موارد کمی اغراق کرده‌ایم، رگه‌های حقیقت بسیاری در آن‌ها دیده می‌شود.

- ✓ **به‌صورت گزینه‌ای کمی هزینه‌ها را دست بالا بگیرید:** این روش ساده، اما مؤثر است. هدف این است که هزینه‌های پیش‌بینی‌شده‌تان را کمی بیشتر اعـلام کنید تا به‌راحتی به اهداف بودجه‌تان برسـید وقتی کمتر از بودجه خرج کنید، همه به چشم یک قهرمان به شما نگاه می‌کنند و از آن گذشته کمی هم پول اضافه می‌آورید که می‌توانید برای توسعه‌ی بیشتر واحد هزینه کنید. این یک وضعیت برنده ـ برنده است.
- ✓ **درخواست بودجه‌بندی خود را به ارزش‌های سازمان نسبت دهید:** اگر می‌خواهید در جای مشخصی بودجه‌ی بیشتری به خود اختصاص دهید، یکی از ارزش‌های سازمان را انتخاب کنید و درخواست خود را به آن نسبت دهید (مثلاً کیفیت). وقتی رئیس شـما می‌پرسـد که چرا بودجه‌ی خرید مبلمان را سه برابر پارسال کرده‌اید، فقط بگویید کارمندانتان بدون میزهای بزرگ گردویی رنگ، کیفیت کار خود را از دست می‌دهند.
- ✓ **تعداد تقاضاهای خود را بیشتر از نیاز واقعی‌تان بکنید و بعد به‌راحتی از آن‌ها گذشت کنید:** شما اصلاً نمی‌خواهید در هنگام درخواست بودجه غیرمنطقی به‌نظر بیایید: فراموش نکنید که دارید کار گروهی می‌کنید وقتی

پیش‌نویس بودجه را تهیه می‌کنید، مواردی را در آن بگنجانید که اصلاً قصد استفاده از آن‌ها را ندارید وقتی رئیستان به شما فشار می‌آورد که بودجه‌تان را کم کنید (و رئیس‌ها همیشه این کار را می‌کنند) مواردی را کنار بگذارید که از اول هم مورد نظرتان نبوده. با این کار مطمئناً بودجه‌ی مواردی را که واقعاً لازم دارید حفظ کنید.

- ✓ **زمان‌بندی را وسعت دهید:** تأکید کنید که بودجه‌ای که خواسته‌اید یک سرمایه‌گذاری برای آینده‌ی شرکت است و مشخصاً نتیجه‌ی آن را بگویید. اگر هزینه‌ی نیروی انسانی‌مان را دو برابر کنیم، می‌توانیم استعدادهایی را که باعث توسعه‌ی ما در قرن بیست و یکم می‌شود، جذب کنیم.
- ✓ **آماده باشید:** بهترین دفاع حمله است. ارقام بودجه‌ی خود را دقیقاً بشناسید و آماده باشید تا با ارائه‌ی جزئیات دقیق از آن‌ها دفاع کنید و برای این منظور بر هیچ‌کس دیگر تکیه نکنید.

وفاداری به بودجه



وقتی پروژه یا واحد کاری جدید شما شروع به‌کار می‌کند، باید از نزدیک بودجه‌تان را زیر نظر داشته باشید تا از آن بیرون نزنید. اگر هزینه‌های شما از بودجه‌تان فراتر رفت، باید به‌سرعت و قاطعانه وارد عمل شوید. در زیر روش‌هایی آمده است که مدیران با تجربه برای حرکت در محدوده‌ی بودجه به‌کار می‌برند:

- ✓ **هزینه‌های غیرضروری را متوقف کنید:** بعضی از هزینه‌ها مانند نیروی کار، مزایا یا حقوق برای فعالیت یا پروژه‌ی ضروری هستند و نمی‌توان بدون کاهش کارایی آن‌ها را متوقف کرد. اما هزینه‌های دیگری مثل عوض کردن کف‌پوش، به روزرسانی مونیتورهای کامپیوتر، یا سفر با امکانات درجه یک غیرضروری هستند و بدون کاهش کارایی می‌توان آن‌ها را متوقف کرد. قطع هزینه‌های غیرضروری، سریع‌ترین و کم‌آسیب‌ترین روش برای برگشتن شما به محدوده‌ی هزینه‌های پیش‌بینی‌شده در بودجه است.
- ✓ **توقف استخدام:** هرچند ممکن است استخدام‌های تازه‌ای را در بودجه‌ی خود پیش‌بینی کرده باشید، با قطع استخدام نیروهای جدید، می‌توانید مقدار بسیار زیادی صرفه‌جویی کنید. با این کار هم در هزینه‌های مستقیم حقوق و دستمزد صرفه‌جویی می‌کنید و هم در هزینه‌های مزایای جانبی مانند بیمه و هزینه‌های سرباری مانند آب، برق، حمل و نقل، مسکن و غیره. از آنجا که این تصمیم تأثیری بر حقوق و مزایای فعلی شما ندارد، همه از تصمیم شما راضی خواهند بود. البته ممکن است لازم باشد برای موقعیت‌های شغلی

اساسی مجبور به استخدام افرادی باشید. در این صورت باید مشخص کنید کدام یک از موقعیت‌های شغلی خالی را باید با استخدام فرد جدیدی پُر کنید و کدام یک را تلاش بیشتر کارمندان دیگر می‌تواند پوشش دهد.

- ✓ **طرح‌ریزی و تولید محصولات یا پروژه‌های جدید را به‌تأخیر بیندازید:** طرح و توسعه و تولید محصولات جدید هزینه‌ی زیادی را به سازمان وارد می‌کند. اگر پروژه‌ها و محصولات تازه را شروع نکنید، می‌توانید خود را در محدوده‌ی بودجه نگه دارید. گاهی حتی چند هفته یا چند ماه تأخیر کافی است.
- ✓ **سهم بهره‌وری کارمندان را کاهش دهید یا از افزایش حقوق صرف‌نظر کنید:** حالا وارد مرحله‌ای از صرفه‌جویی شده‌اید که مستقیماً بر کارمندان شما تأثیر می‌گذارد و مطمئناً خوشحال نمی‌شوند. اغلب کارمندان عادت کرده‌اند به‌طور دوره‌ای حقوق و مزایایشان افزایش یابد. هرچند در سال‌های اخیر افزایش حقوق به سخاوتمندی دهه‌های قبل نیست، هنوز کارمندان توقع آن را دارند. اما اگر در هزینه‌های دیگر صرفه‌جویی کرده‌اید و هنوز به حد مطلوب نرسیده‌اید، چاره‌ای ندارید جز آنکه سهم بهره‌وری کارمندان را کاهش دهید یا کلاً متوقف کنید و جلوی افزایش حقوق آن‌ها را بگیرید.
- ✓ **تعدیل نیرو و تعطیلی ساختمان‌ها:** شما کار می‌کنید تا پول بسازید نه اینکه آن را از دست بدهید وقتی فروش شما هزینه‌های شما را پوشش نمی‌دهد حتی بعد از اقدامات صرفه‌جویانه‌ی قبلی چاره‌ای جز اقدام عاجل ندارید و شدیدترین تصمیم، تعدیل نیرو و کاهش هزینه‌های اجاره است. اما در مقطعی شاید ناچار باشید این کار را بکنید. برای آشنایی با روند تعدیل نیرو، به فصل ۱۶ مراجعه کنید.

چه بودجه‌بندی بخشی از وظایف مدیریتی شما باشد و چه نه، باید فرایندی را که در طی آن سازمان شما برای نگه‌داشتن حساب‌های درآمدها و هزینه‌ها به‌کار می‌برد، بشناسید. در مباحث بعدی تمام اطلاعاتی را که برای درک مبانی حسابداری لازم دارید، در اختیار شما گذاشته‌ایم.

مبانی حسابداری

سیستم حسابداری که چندین گیگابایت از فضای دیسک سخت شما را در کامپیوترهای شرکت‌تان اشغال می‌کند، بر چند فرض بسیار ساده استوار است. این فرض‌ها که مبانی

حسابداری را تشکیل می‌دهد نشان می‌دهد که هر واحد پولی که وارد سازمان شما می‌شود، به چه مصرفی می‌رسد، چگونه باید گزارش شود و چگونه باید آن را تحلیل کرد (هروقت خواستید کارمندان واحد حسابداری را دیوانه کنید، به آن‌ها بگویید دو سِنت خطا در گزارش مالی آن‌ها دیده‌اید و باید منشأ آن را پیدا کنند).



بعضی از مدیرها فکر می‌کنند با اطلاعات ناچیز و یا حتی بی‌اطلاعی از حسابداری و امور مالی می‌توانند کار کنند. اما این کاملاً اشتباه است. به‌عنوان مدیر باید به اندازه‌ی کارمندان حسابداری از مبانی حسابداری سر دربیاورید. این دانش هم به شما کمک می‌کند تا سرنوشت مالی سازمانتان را درک و کنترل کنید و هم اگر مسئول مسائل اقتصادی شرکت‌تان باشید، در صورت تعدیل نیرو احتمال اینکه عذر شما را بخواهند کمتر است.

از این به بعد دیگر لازم نیست وقتی همکارانتان اصطلاحاتی مانند بازگشت سرمایه، حساب‌های دریافتنی و اندوخته‌ی درآمد را به‌کار می‌برند، بُهت‌زده آن‌ها را نگاه کنید. کافی است ادامه‌ی این فصل را بخوانید.

معادله‌ی حسابداری

وقایع روزانه بر موقعیت مالی هر کسب و کاری تأثیر می‌گذارد. مدیری برای خرید یک دستگاه منگنه پول نقد می‌پردازد، و بعد برای هزینه‌های مهمی می‌بیند که صندوق نقدی خالی شده است. شرکت مجبور می‌شود برای پرداخت صورت‌حساب فروشندگان از اعتبار بانکی‌اش استفاده کند. از مشتریان چک‌هایی دریافت و به حساب گذاشته می‌شود، چک‌های حقوق در میان کارمندان توزیع می‌شود. هر یک از این تبادلات مالی جای خود را در معادله‌ی حسابداری دارد.

معادله‌ی حسابداری یعنی دارایی‌های یک سازمان برابر است با بدهی‌های آن به علاوه‌ی سهم صاحبان سرمایه.

دارایی = بدهی + سهم صاحبان سرمایه

این معادله‌ی ساده بر نظام بسیار پیچیده‌ی حسابداری حاکم است که برای ردیابی هر تبادل مالی در یک سازمان، تهیه‌ی گزارش برای مدیران به‌منظور تصمیم‌گیری و تهیه‌ی گزارش‌های مالی برای صاحبان سرمایه، صاحبان سهام، طلبکاران، بانک‌ها، وزارت دارایی و سایر مسئولان به‌کار می‌رود.

پس باید دید هر یک از اجزای این معادله‌ی حسابداری به چه معناست. در ادامه به همین موضوع می‌پردازیم.

دارایی

دارایی در واقع هر چیز صاحب ارزشی است — در وهله‌ی اول منابع مالی و اقتصادی — که به شرکت متعلق است. رایج‌ترین اشکال دارایی در یک سازمان موارد زیر است:

✓ **نقدینگی:** این دارایی شامل تمام انواع پول می‌شود، از جمله پول نقد، چک‌های دریافتنی، نقدینگی در بازار پول و دارایی‌های پولی قابل فروش از جمله سهام. هر شرکت دوست دارد نقدینگی بسیار زیادی داشته باشد.

✓ **حساب‌های دریافتنی:** این دارایی شامل پولی می‌شود که مشتریان محصولات و خدمات شما به شرکت شما بدهکارند. مثلاً اگر شرکت شما یک جعبه فلاپی دیسک به شرکت دیگری بفروشد و بعد مبلغ آن را به‌جای آنکه نقداً دریافت کند، به حساب او منظور کند، تعهد مشتری برای پرداخت این مبلغ تا زمان پرداخت آن، یک حساب دریافتنی محسوب می‌شود. داشتن حساب‌های دریافتنی مطلوب است، مگر آنکه شرکت‌ها یا افرادی که به شما بدهکارند، از شهر فرار کنند یا تصمیم بگیرند پرداخت خود را شش ماه به عقب بیاندازند.

✓ **موجودی انبار:** موجودی انبار شامل ارزش کالایی می‌شود که به منظور فروش در انبار ذخیره کرده‌اید و همین‌طور محصولاتی که تولید کرده‌اید، اما هنوز نفروخته‌اید و نیز مواد خام و اولیه و کالاهای در جریان ساخت. موجودی انبار معمولاً پس از فروش به نقدینگی یا حساب دریافتنی مبدل می‌شود. برای آنکه دارایی‌های خود را حفظ کنید، منطقی نیست که بگذارید موجودی انبار شما تا اَبد در انبار بماند. بهترین شکل این است که موجودی انبار شما مدام در حال حرکت و گردش باشد، چرا که در این حالت فروش ایجاد کرده‌اید.

✓ **پیش‌پرداخت‌ها:** پیش‌پرداخت‌ها شامل کالاها و خدماتی است که شرکت شما هزینه‌ی آن را پرداخته، اما هنوز آن‌ها را در اختیار ندارید و از آن‌ها استفاده نکرده‌اید. مثلاً ممکن است شرکت شما حق بیمه‌ی بدهی‌های سالآنه‌تان را اول سال بپردازد. یعنی پیش از دوره‌ای که آن بیمه اعتبار خواهد داشت. اگر در طول سال قرارداد بیمه‌تان فسخ شود، آن بخش از حق بیمه که استفاده نکرده‌اید، به شما بازگردانده می‌شود.

✓ **تجهیزات:** شامل اموالی می‌شود (دستگاه، میز و صندلی، کامپیوتر، تلفن و اموال مشابه) که سازمان شما برای انجام فعالیت‌های خود می‌خرد. مثلاً اگر شرکت شما محصولات کامپیوتری را به افراد و شرکت‌های دیگر می‌فروشد،

باید قفسه‌هایی تهیه کنید تا موجودی انبار خود را در آن‌ها ذخیره کنید و همین‌طور به تلفن‌هایی احتیاج دارید تا با کمک آن‌ها از مشتریانتان سفارش بگیرید. هرچه عمر تجهیزات بالاتر می‌رود، ارزش آن کاهش می‌یابد. این کاهش ارزش در حسابداری استهلاک نامیده می‌شود که در واقع قیمت اولیه‌ی دستگاهی را بر کل عمر مفید آن تقسیم می‌کند. هر وقت شک دارید، برای تجهیزات خود استهلاک منظور کنید.

- ✓ **دارایی‌های ملکی:** دارایی‌های ملکی شامل زمین، ساختمان و آپارتمان‌هایی است که سازمان شما در تملک یا اختیار خود دارد. مثل ساختمان‌های اداری، کارخانه‌های تولید، انبار، دفاتر فروش، زمین‌های کشاورزی و سایر اشکال اموال منقول.

دارایی به دو گروه عمده تقسیم می‌شود: دارایی‌های جاری و دارای‌های ثابت.

دارایی جاری آن بخشی از دارایی است که در طول یک سال بتوان آن را به نقدینگی مبدل کرد. این دارایی‌ها را سیال در نظر می‌گیرند. در فهرست دارایی‌هایی که در بالا نام بردیم، نقدینگی، حساب‌های دریافتنی، موجودی انبار و پیش‌پرداخت‌ها را دارایی جاری می‌دانیم. حُسن داشتن دارایی جاری کافی، زمانی مشخص می‌شود که شرکت شما به دردسر می‌افتد و نیاز دارید تا برای پرداخت حقوق و دستمزد یا صورت‌حساب فروشندگان به‌سرعت پول نقد تهیه کنید.

دارایی‌های ثابت برای تبدیل شدن به پول نقد، بیشتر از یک سال زمان می‌برند. در فهرست دارایی‌های بالا، تجهیزات و املاک دارایی‌های ثابت محسوب می‌شوند وقتی شرکت به دردسر بیفتد و پول نقد لازم داشته باشید، احتمالاً دارایی‌های ثابت چندان به درد شما نمی‌خورد، مگر آنکه از آن‌ها به‌عنوان تضمینی برای دریافت وام استفاده کنید.

بدهی‌ها

بدهی‌ها همان مبالغی هستند که به دیگران ــ افراد، مؤسسات دیگر، بانک‌ها و غیره ــ در بیرون شرکت خودتان بدهکارید. در اساس بدهی به‌معنی ادعاهایی است که افراد و سازمان‌های خارج از سازمان شما بر دارایی‌های شما دارند. رایج‌ترین اشکال بدهی در زیر آمده است:

- ✓ **حساب‌های پرداختنی:** حساب‌های پرداختنی تعهدات مالی شرکت شما به افراد در مؤسساتی است که از آن‌ها کالا یا خدمات می‌خرید، یعنی همان فروشندگان. مثلاً وقتی به لوازم‌التحریرفروشی محله‌تان می‌روید و دو

مداد می‌خرید و هزینه‌ی آن را به حساب شرکت‌تان می‌زنید، یک حساب دریافتنی ایجاد کرده‌اید. در مواقع نیاز، برای حفظ ذخیره‌ی نقدینگی شرکت‌تان می‌توانید بازپرداخت بدهی‌های خودتان را به فروشندگان کُندتر کنید یا به تأخیر بیندازید. هرچند باید بسیار مراقب باشید که با این کار اعتبار خودتان و شرکت را به خطر نیندازید.

- ✓ **اسناد پرداختنی:** اسناد پرداختنی شامل بخشی از وام‌هایی می‌شود که توسط افراد، مؤسسات مالی یا سازمان‌های دیگر به شما پرداخت شده، و باید در طول یک سال آن‌ها را بازپرداخت کنید. مثلاً اگر شرکت شما به منظور افزایش موجودی انبار فلاپی دیسک‌هایش (برای تأمین افزایش تقاضای مقطعی مشتریان این کالا) وامی ۹۰ روزه دریافت می‌کند، این وام یک سند پرداختنی محسوب می‌شود.
- ✓ **هزینه‌های تعلق‌یافته:** هزینه‌های تعلق‌یافته شامل هزینه‌های گوناگونی است که سازمان شما متعهد پرداخت آن‌ها می‌شود، اما هنوز پرداخت نشده است. این هزینه‌ها شامل حقوق و دستمزد پیش‌بینی‌شده، مرخصی‌ها، مالیات‌های پرداختنی، و بهره‌ی پول وام‌دهندگان می‌شود.
- ✓ **اوراق قرضه‌ی پرداختنی:** بعضی از شرکت‌های بزرگ برای تأمین نقدینگی به‌منظور توسعه‌ی مالی یا دستیابی به اهداف دیگر، اوراق قرضه منتشر می‌کنند. اوراق قرضه‌ی پرداختنی شامل پولی است که شرکت به افراد یا سازمان‌هایی بدهکار است که به‌عنوان سرمایه‌گذاری، اوراق قرضه‌ی شما را خریده‌اند.
- ✓ **وام‌های پرداختنی:** وقتی سازمان ملک می‌خرد، معمولاً این کار را با استفاده از وام‌های درازمدتی می‌کند که اجاره به شرط تملیک یا رهن نام دارد. این وام با وام‌های استاندارد دیگر از این جهت تفاوت دارد که ضمانت اصلی بازپرداخت وام، خود آن ملک است. مثلاً اگر شرکت شما نتواند اقساط وام ساختمانتان را بپردازد، مالکیت ساختمان به بانک یا سرمایه‌گذاری منتقل می‌شود که وام را به شما پرداخته است.

بدهی‌ها مانند دارایی‌ها به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: بدهی‌های جاری و بدهی‌های درازمدت.

بدهی‌های جاری در طول یک سال بازپرداخت می‌شوند. در فهرست بالا، حساب‌های پرداختنی، اسناد پرداختنی و هزینه‌های تعلق یافته، بدهی‌های جاری محسوب می‌شوند.

بدهی‌های درازمدت در زمانی بیش از یک سال بازپرداخت می‌شوند. در فهرست بالا، اوراق قرضه و رهن‌ها، بدهی‌های درازمدت طبقه‌بندی می‌شوند.

سهم صاحبان سرمایه

هر کسب و کاری صاحبی هم دارد. در بعضی از موارد صاحبان سرمایه چند نفر هستند که شرکت را تأسیس کرده‌اند. در موارد دیگر صاحبان سرمایه هزاران نفرند که سهام شرکت را در بورس می‌خرند. سهم صاحبان سرمایه همان سهمی است که این افراد از کل دارایی‌های شرکت، پس از پرداخت تمامی بدهی‌های شرکت دارند. شایع‌ترین اشکال سهم صاحبان سهام در زیر آمده است:

- ✓ **سرمایه‌ی پرداخت‌شده:** یعنی همان سرمایه‌گذاری معمولاً نقدی که صاحبان شرکت تأمین می‌کنند. مثلاً اگر شرکت شما در بورس سهام خود را به سرمایه‌گذارانی بفروشد، پولی که به‌دست شرکت می‌رسد، سرمایه‌ی پرداخت‌شده محسوب می‌شود.
- ✓ **اندوخته‌های درآمد:** در این مواقع بخشی از درآمدهای شرکت به صاحبان سهام پرداخت نمی‌شود و دوباره در شرکت سرمایه‌گذاری می‌شود. بخشی از این سود به این امید اندوخته می‌شود که کل سود سازمان بالاتر برود و همین‌طور سهم پرداخت‌شده به صاحبان سرمایه.

دفترداری دو ستونی

دفترداری دو ستونی شیوه‌ی استاندارد ثبت تبادلات مالی است که بنیاد حسابداری مُدرن را تشکیل می‌دهد. این سیستم در سال ۱۴۹۴ توسط لوکا پاچیولی (Luca Pacioli)، راهب فرانسیسکن، اختراع شد که حوصله‌اش از کارهای روزمره سر رفته بود (حتماً خیلی حوصله‌اش سر رفته بوده که حسابداری را اختراع کرده است!). دفترداری دو ستونی بر این مبنا است که هر تبادل مالی منجر به ثبت یک رسید (یا به عبارت دیگر یک دارایی) و ثبت یک هزینه (یا به عبارت دیگر یک بدهی) می‌شود.

این مثال را در نظر بگیرید. شرکت شما تعدادی فلاپی دیسک به ارزش ۱۰۰۰ دلار از تولیدکننده‌ی آن می‌خرد تا به مشتریانش بفروشد. شرکت شما قبلاً با تولیدکننده حسابی باز کرده است، بنابراین تولیدکننده به‌جای گرفتن پول نقد، این ۱۰۰۰ دلار را به حساب شما منظور می‌کند. معادله‌ی حسابداری را که چند صفحه قبل مطرح کردیم، به‌یاد دارید؟ در زیر این معامله‌ی انتقال ۱۰۰۰ دلار فلاپی دیسک به موجودی انبار شما بر اساس نظام دو ستونی آمده است:

دارایی	=	بدهی‌ها	+	سهم صاحبان سرمایه
۱۰۰۰ دلار	=	۱۰۰۰ دلار	+	۰ دلار
(موجودی انبار)		(حساب‌های پرداختنی)		

در مثال بالا، دارایی (موجودی انبار) ۱۰۰۰ دلار افزایش می‌یابد. که هزینه‌ی خریدن فلاپی دیسک‌ها است. هم‌زمان، بدهی‌های شما (حساب‌های پرداختنی) نیز ۱۰۰۰ دلار افزایش می‌یابد. بدین ترتیب معادله‌ی حسابداری، تراز می‌ماند. حالا فکر کنید که صدها یا هزارها تبادل مالی که به‌طور روزانه، هفتگی یا ماهانه به سیستم حسابداری شما حمله‌ور می‌شود، چه تأثیری بر آن می‌گذارد. عجب! قبلاً فکر می‌کردید که چرا مدیر بخش انفورماتیک شرکت همیشه گلایه دارد که کامپیوترهایتان به‌اندازه‌ی کافی بزرگ یا سریع نیست!

شایع ترین انواع گزارش‌های مالی

داشتن یک سیستم حسابداری خوب است، اما تا وقتی که این سیستم اطلاعات مفید برای مدیران، کارمندان، وام‌دهندگان، فروشندگان، صاحبان سرمایه و سایر افرادی نداشته باشد که ارتباط مالی با کار شما دارند، فایده‌ای ندارد و اگر ما را قبول دارید، می‌گوییم که تعداد این افراد بسیار زیاد است. تقریباً همه مایل‌اند از وضعیت سلامت مالی شرکت شما مطلع باشند. مدیران می‌خواهند مشکلات را شناسایی و برطرف کنند. کارمندان دوست دارند برای شرکتی کار کنند که وضع مالی خوبی دارد و حقوق و مزایا و امنیت شغلی مناسبی برای آن‌ها تأمین می‌کند: فروشندگان و وام‌دهندگان می‌خواهند وضع شرکت شما را بدانند تا ببینند آیا به شما اعتبار بدهند یا نه؟ و سرمایه‌گذاران و سهام‌داران می‌خواهند بدانند آیا پول آن‌ها به‌درستی سرمایه‌گذاری می‌شود یا نه؟

حسابداران به همین دلیل گزارش‌های مالی را اختراع کردند.

گزارش‌های مالی یعنی گزارش‌هایی که مشخص می‌کند چه حجم پول در چه حساب‌ها و در چه مقطع زمانی انباشته شده است و هدف این گزارش‌ها اطلاع‌رسانی به افرادی خارج از واحد حسابداری است. هر شکل گزارش مالی، ارزش خاص خودش را دارد و ممکن است هرکس از یکی یا همه‌ی این گزارش‌ها استفاده کند. در زیر، مروری داریم بر انواع گزارش‌های مالی که احتمال برخورد شما با آن‌ها به‌عنوان مدیر زیاد است.



تصمیم‌گیری در مورد ساختن یا خریدن

یکی از شایع‌ترین تصمیماتی که در کار گرفته می‌شود، این است که خدمات یا کالاهایی را که در عملیات کاری شما به کار می‌رود، بسازید (یعنی انجام یا تولید آن را در داخل شرکت خود انجام دهید) یا آن‌ها را بخرید. مثلاً فرض کنید تصمیم دارید برای بخش پذیرش سازمان خود و برای ایجاد امنیت بیشتر برای مشتریان و مراجعان، یک نگهبان امنیتی در نظر بگیرید. آیا باید این فرد را به‌عنوان یک کارمند جدید استخدام کنید یا منطقی‌تر این است که با شرکتی متخصص در تأمین خدمات امنیتی قرارداد ببندید؟

وقتی این تصمیم ساختن یا خریدن را در نظر می گیرید، اول باید هزینه‌ی هرکدام از این انتخاب‌ها را بسنجید. فرض کنیم در مورد **الف**) یک نگهبان را به‌صورت کارمند تمام‌وقت در ازای ۶ دلار در ساعت استخدام می کنید. در مورد **ب**) یک شرکت خدمات امنیتی به ازای ۸ دلار در ساعت نگهبانی را در اختیار شما می گذارد. در ظاهر استخدام یک نگهبان به‌عنوان کارمند منطقی‌تر به‌نظر می‌رسد. اگر این نگهبان در سال ۲۰۰۰ ساعت کار کند، بنابراین در مورد **الف** باید سالی ۱۲۰۰۰ دلار هزینه‌ی نگهبانی کنید و در مورد **ب** ۱۶۰۰۰ دلار در سال. پس اگر کارمند را خودتان استخدام کنید، در سال ۴۰۰۰ دلار صرفه‌جویی کرده‌اید. درست است؟

نه! دلیلش این است:

مورد الف: استخدام نگهبان تمام‌وقت

دستمزد ساعتی ۶ دلار

مزایای جانبی (۳۵ درصد) ۲٫۱۰ دلار

هزینه‌های سرباری (۵۰ درصد) ۳٫۰۰ دلار

کل هزینه‌ی پرداخت‌شده در ساعت ۱۱٫۱۰ دلار

*** تعداد ساعت در سال ۲۰۰۰ ***

کل هزینه‌ی دستمزد سالانه ۲۲٫۲۰۰ دلار

افزایش بدهی بیمه‌ی سالانه ۴٫۰۰۰ دلار

هزینه‌های یونیفرم / نظافت ۱٫۰۰۰ دلار

تجهیزات لازم ۵۰۰ دلار

کل هزینه‌ی سالانه ۲۷٫۷۰۰ دلار

مورد ب: قرارداد با یک شرکت خدمات امنیتی

دستمزد ساعتی ۸ دلار

کل هزینه‌ی پرداخت‌شده در ساعت ۸ دلار

* تعداد ساعت در سال ۲۰۰۰ *

کل هزینه‌ی سالانه ۱۶٫۰۰۰ دلار

عجب! عجب! به‌جای آنکه با استخدام یک نگهبان تمام‌وقت ۴۰۰۰ دلار صرفه‌جویی کنید، در واقع دارید نزدیک ۱۲۰۰۰ دلار بیشتر خرج می کنید و تازه هر سال هزینه‌های سرباری کارمندان تمام‌وقت بالاتر هم می‌رود. برای آنکه هزینه‌ای را که یک کارمند برای سازمان شما دربردارد به‌طور قطعی به‌دست آورید، باید هزینه‌ی مزایا، بیمه، سنوات، مرخصی و همین‌طور سهم کارمند را از هزینه‌های سرباری مانند اجاره، برق، آب، تهویه‌ی هوا و غیره، به دستمزد مستقیم خود کارمند اضافه کنید. از آن گذشته مجبورید هزینه‌ی بیشتری برای بیمه‌های جانبی یونیفرم، نظافت یونیفرم و تجهیزات دیگری مثل چراغ قوه و باتوم بپردازید.

از طرف دیگر اگر با یک شرکت تأمین خدمات امنیتی قرارداد ببندید، آن شرکت است که هزینه‌ی مزایا، هزینه‌های سرباری، بیمه، یونیفرم و تجهیزات را متحمل می‌شود. شما فقط دستمزد ساعتی نگهبان را می‌پردازید و به بقیه‌ی کارها کاری ندارید. از آن گذشته اگر نگهبان خوب کار نکند، دیگر بحران اخراج را ندارید، فقط کافی است تلفنی به آن شرکت بزنید تا نگهبان را عوض کنند.

فکر می کنید کدام راه بهتر است؟

ترازنامه

ترازنامه گزارشی است که ارزش دارایی‌ها، بدهی‌ها و سهم صاحبان سرمایه‌ی شرکت را در تاریخ معین مشخص می‌کند (در واقع وضعیت مالی شرکت را نشان می‌دهد). در واقع تصویری از وضع اقتصادی سازمان را مشخص می‌کند. هرچند در هر زمانی می‌توان ترازنامه تهیه کرد، معمولاً در پایان یک دوره‌ی مالی معین (یک سال، یک فصل یا یک ماه) تهیه می‌شود. در شکل ۱-۱۷ یک ترازنامه‌ی نمونه ارائه شده است.

همان‌طور که می‌بینید، ترازنامه ارزش هریک از سه جزء اساسی نظام حسابداری را نشان می‌دهد. با بررسی ارزش هر جزء در ترازنامه، مدیران می‌توانند مشکلات بالقوه را شناسایی و برای حل آن‌ها اقدام کنند. مثلاً در این ترازنامه موجودی انبار نسبت به دارایی‌های دیگر بسیار بالاست. یک مدیر باتجربه می‌داند که وقتی موجودی انبار بالا باشد، شرکت در صورتی که نیاز فوری به نقدینگی پیدا کند، دچار خطر می‌شود. که اتفاقاً می‌بینیم در این ترازنامه نقدینگی شرکت بسیار پایین است.

گزارش سود و زیان

دارایی، بدهی و سهم صاحبان سرمایه خیلی جالب است، ممنون! اما آخرکار واقعاً در شرکت چه خبر است؟ آیا شرکت پول درآورده یا ضرر کرده است؟ به عبارت دیگر، سود یا زیان. این کار بر عهده‌ی گزارش سود و زیان است.

گزارش درآمد، تمام منابع درآمد شرکت را جمع می‌کند و بعد تمام منابع هزینه‌های شرکت‌ها را از آن کم می‌کند تا به سود یا زیان ویژه‌ی (خالص) شرکت در یک دوره‌ی زمانی مشخص برسد. ترازنامه شبیه یک عکس فوری از وضع سازمان است و گزارش سود و زیان بیشتر شبیه یک فیلم بلند است. شکل ۲-۱۷ یک نمونه گزارش سود و زیان را نشان می‌دهد.

درآمدها

درآمد، ارزش پولی است که شرکت در ازای فروش کالاها یا خدماتش یا منابع درآمد دیگر مانند بهره، اجاره، حق امتیاز و غیره به‌دست می‌آورد. برای رسیدن به فروش خالص باید کل مرجوعی‌ها را از کل فروش کسر کرد.

هزینه‌ها

هزینه‌ها تمام پولی است که برای انجام کار می‌پردازید. در حسابداری هزینه‌ها به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند.

نمونه‌ی یک ترازنامه

	۳۱ ژانویه ۱۹۹۷
دارایی‌ها	
دارایی‌های جاری	
نقدینگی و معادل نقدینگی	۴۵۸,۰۰۰ دلار
حساب‌های دریافتنی	۱۱,۷۵۹,۰۰۰ دلار
موجودی انبار	۱۵۴,۰۰۰ دلار
پیش‌پرداخت و سایر دارایی‌های جاری	۲۸۳,۰۰۰ دلار
مالیات بر درآمد قابل برگشت	۱۶۵,۰۰۰ دلار
کل دارایی‌های جاری	۱۲,۸۱۹,۰۰۰ دلار
دارایی ثابت (تجهیزات)	
تجهیزات	۴,۷۴۶,۰۰۰ دلار
اثاثیه، مبلمان و بازسازی	۵۸۳,۰۰۰ دلار
	۵,۳۲۹,۰۰۰ دلار
استهلاک قانونی	(۲,۷۶۰,۰۰۰ دلار)
	۲,۵۶۹,۰۰۰ دلار
ارزش نرم‌افزارهای کامپیوتری، شبکه	۳,۱۹۹,۰۰۰ دلار
سایر دارایی‌های ثابت	۲۶۰,۰۰۰ دلار
کل دارایی‌ها	۱۸,۸۴۷,۰۰۰ دلار
بدهی‌ها و سهم صاحبان سهام	
بدهی‌های جاری	
اسناد پرداختنی به بانک	۱,۱۵۵,۰۰۰ دلار
حساب‌های پرداختنی	۲,۷۰۱,۰۰۰ دلار
تجمیع سنوات و مزایا	۲,۰۶۵,۰۰۰ دلار
مالیات بر درآمد پرداختنی	۰ دلار
مالیات بر درآمد معوقه	۹۹۰,۰۰۰ دلار
بخش جاری از بدهی‌های درازمدت	۶۶۵,۰۰۰ دلار
کل بدهی‌های جاری	۷,۵۷۶,۰۰۰ دلار
بدهی‌های درازمدت (با کسر بخش جاری)	۸۶۴,۰۰۰ دلار
هزینه‌ی اجاره‌ی معوقه	۵۰۴,۰۰۰ دلار
مالیات بر درآمد معوقه	۹۳۲,۰۰۰ دلار
سهم صاحبان سهام	
سهام عمومی	۷۶,۰۰۰ دلار
سرمایه‌ی اضافی پرداخت‌شده	۸۰۳,۰۰۰ دلار
اندوخته	۸,۰۹۲,۰۰۰ دلار
	۸,۹۷۱,۰۰۰ دلار
	۱۸,۸۴۷,۰۰۰ دلار

شکل ۱-۱۷: یک نمونه‌ی ترازنامه

- ✓ **قیمت تمام‌شـده‌ی کالای فروش‌رفته:** برای شـرکتی کـه به‌صورت خرده‌فروشی یا عمده‌فروشی کالاها را به افراد یا شرکت‌های دیگر می‌فروشد، این رقم نشان‌دهنده‌ی هزینه‌ی خرید کالا یا موجودی انبار است. با کم کردن قیمت تمام‌شـده‌ی کالای فروش‌رفته از درآمد، رقم سود ویژه یا حاشیه‌ی سود را به دست می‌آورید.
- ✓ **هزینه‌های عملیاتی:** شامل تمام هزینه‌های دیگر برای انجام کار است، که بخشی از هزینه‌ی کالای فروش‌رفته نیست. هزینه‌های عملیاتی معمولاً خود به گروه‌های هزینه‌های فروش (هزینه‌های بازاریابی، تبلیغات، معرفی کالا و هزینه‌های گرداندن فروشگاه‌ها) و هزینه‌های عمومی و اجرایی (کل هزینه‌های اجرایی برای انجام کار) تقسیم می‌شود. هزینه‌های عمومی و اجرایی عموماً شامل حقوق و دستمزد لازم برای حسابداری، پردازش اطلاعات و مسئولان خرید و نیز هزینه‌هایی مانند اجاره، خدمات و غیره است.

سود یا زیان ویژه (خالص)

اختلاف میـان درآمدها و هزینه‌ها (پس از در نظر گرفتن بهره‌ی درآمد یا هزینه و کسر مالیات‌های بر درآمد) سود یا زیان ویژه‌ی شرکت را نشان می‌دهد. سود یا زیان ویژه از آن اعدادی است که مورد توجه اغلب افرادی که می‌خواهند وضع اقتصادی شـرکتی را بسـنجند، قرار دارد. وقتی گزارش سود و زیان به‌جای سود، زیان نشان دهد، مدیران و مدیرعامل‌های زیادی شب در خیابان می‌خوابند.

گزارش گردش نقدینگی

از قدیم گفته‌اند، گردش نقدینگی مثبت، همان خوشبختی است. گزارش‌های نقدینگی نشـان‌دهنده‌ی حرکت نقدینگی به درون سازمان یا بیرون از آن است. لازم نیست انشتین باشید تا بفهمید وقتی بیشتر از اندازه‌ای که پول وارد سازمان می‌شود، پول از آن خارج شود، شرکت به دردسر می‌افتد.

نقدینگی چیزی شـبیه بنزین است. ماشین شما برای آنکه به حرکت ادامه دهد به مقدار زیادی بنزین احتیاج دارد. اگر بنزین شـما تمام شـود، ماشینتان در بزرگراه متوقف می‌شود. یک دقیقه دارید با سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت حرکت می‌کنید و یک دقیقه بعد سـرعت شما به صفر می‌رسد. به همین ترتیب اگر شرکت شما از نقدینگـی خالی شـود، از حرکت باز می‌ماند. بدون پول نقـد برای پرداخت حقوق کارمندان، صورت‌حساب فروشندگان، اقساط وام و غیره، عملیات شرکت به‌سرعت نابود می‌شود.

نمونه‌ی یک گزارش سود و زیان

			در پایان دوازده ماه ۳۱ ژانویه ۱۹۹۷
درآمدها			
فروش ناخالص		۵۸,۲۴۸,۰۰۰ دلار	
کسر می‌شود: مرجوعات		۱,۰۸۹,۰۰۰ دلار	
کل فروش			۵۷,۱۵۹,۰۰۰ دلار
بهای تمام‌شده‌ی کالای فروش‌رفته			
موجودی انبار در آغاز دوره		۴,۸۷۴,۰۰۰ دلار	
خرید	۳۸,۴۵۳,۰۰۰ دلار		
کسر می‌شود: تخفیفات خرید	۱,۵۸۶,۰۰۰ دلار		
خرید خالص		۳۶,۸۶۷,۰۰۰ دلار	
بهای تمام‌شده‌ی کالاهای قابل فروش		۴۱,۷۴۱,۰۰۰ دلار	
کسر می‌شود: موجودی انبار در پایان دوره		۶,۸۸۷,۰۰۰ دلار	
بهای تمام‌شده‌ی کالای فروش‌رفته			۳۴,۸۵۴,۰۰۰ دلار
سود ناویژه			۲۲,۳۰۵,۰۰۰ دلار
هزینه‌های عملیاتی			
کل هزینه‌های فروش		۸,۴۵۶,۰۰۰ دلار	
کل هزینه‌های عمومی		۱,۸۴۵,۰۰۰ دلار	
کل هزینه‌های عملیاتی			۱۰,۳۰۱,۰۰۰ دلار
سود عملیاتی			۱۲,۰۰۴,۰۰۰ دلار
هزینه‌ها و درآمدهای دیگر			
هزینه‌های کارمزد استقراض		۳۶۰,۰۰۰ دلار	
کل درآمدها و هزینه‌های دیگر			۳۶۰,۰۰۰ دلار
سود پیش از مالیات			۱۱,۶۴۴,۰۰۰ دلار
کسرمی‌شود: مالیات بر درآمد			۳,۹۵۲,۰۰۰ دلار
سود ویژه			۷,۶۹۲,۰۰۰ دلار
تعداد سهام			۳,۵۰۰,۰۰۰
درآمد هر سهم			۲/۲۰ دلار

شکل ۲-۱۷: نمونه‌ی یک گزارش سود و زیان



استفاده از نسبت‌های مالی برای تحلیل کار

اگر دقیقاً ندانید دنبال چه می گردید، ممکن است تجزیه و تحلیل اسناد مالی شرکت بسیار سردرگم کننده باشد. خوشبختانه در طول سال‌های طولانی کارشناسان تحلیل گر مالی راهی برای سنجش سریع سلامت و پایداری مالی یک سازمان به‌وجود آورده‌اند. این کار با مقایسه‌ی نسبت‌های مالی به‌دست آمده با نسبت‌های استاندارد انجام می‌شود.

نسبت جاری: این نسبت توانایی شرکت را برای پرداخت بدهی‌های جاری‌اش از منبع دارایی‌های جاری‌اش نشان می‌دهد. نسبت ۲ و بالاتر معمولاً مطلوب محسوب می‌شود. به مثال زیر توجه کنید:

نسبت جاری = دارایی‌های جاری : بدهی‌های جاری

۴ = ۲۵ میلیون : ۱۰۰ میلیون

نسبت سریع (نسبت تست اسید): شبیه نسبت جاری است، با این تفاوت که موجودی انبار از دارایی‌های جاری کسر می‌شود. این نسبت تست محکم‌تری است و توانایی شرکت را برای پرداخت بدهی‌های جاری‌اش مشخص می کند. چرا که موجودی انبار به‌سرعت سایر دارایی‌های جاری قابل تبدیل به پول نیست. نسبت ۱ یا بالاتر قابل قبول است.

نسبت سریع = بدهی‌های جاری : (موجودی انبار – دارایی‌های جاری)

۳٫۶۰ = ۲۵ میلیون : (۱۰ میلیون – ۱۰۰ میلیون)

نسبت گردش حساب‌های دریافتنی: این نسبت زمان متوسطی را نشان می‌دهد که شرکت برای تبدیل مطالباتش به نقدینگی نیاز دارد. هرچه نسبت بالاتر باشد یعنی مشتریان دارند زودتر صورت حساب‌هایشان را می‌پردازند، که بسیار خوب است. هرچه نسبت پایین‌تر باشد، یعنی وصول مطالبات بسیار کُند است و شرکت باید اقدام کند، که خیلی بد است.

نسبت گردش حساب‌های دریافتنی = حساب‌های دریافتنی : کل فروش خالص

۱۰ = ۵ میلیون : ۵۰ میلیون

به‌سرعت می توانید اطلاعات جالب‌تری به دست آورید. کافی است عدد ۳۶۵ روز را بر نسبت به دست آمده در بالا تقسیم کنید و به این ترتیب می‌فهمید که به‌طور متوسط چند روز طول می کشد تا شرکت شما حساب‌های دریافتنی‌اش را به پول تبدیل کند. این نسبت با نام دوره‌ی متوسط وصول مطالبات مشهور است. هرچه این دوره کوتاه‌تر باشد، وضع شرکت بهتر است.

دوره‌ی متوسط وصول مطالبات = نسبت گردش حسابهای دریافتنی : ۳۶۵

(۳۳) ۰/۳۳ = ۱۵۰ میلیون : ۵۰ میلیون

نسبت بازگشت سرمایه: که معمولاً با حروف اختصاری (Return on investment = ROI) معرفی می‌شود. این نسبت توانایی سازمان را برای کسب سود برای صاحبان سرمایه‌اش می‌سنجد. فراموش نکنید: سود خوب است و ضرر بد است. از آنجا که صاحبان سرمایه سهامداران و سرمایه گذاران دیگر ــ ترجیح می‌دهند با سرمایه گذاری خود سود زیادی به دست آورند، دوست دارند ROI سازمان، هرچه بالاتر باشد.

بازگشت سرمایه = سهم صاحبان سرمایه : سود خالص

(۳۳) ۰/۳۳ = ۱۵۰ میلیون : ۵۰ میلیون

- ✓ **گزارش گردش نقدینگی ساده:** این گزارش تمام موارد را در دو گروه تقسیم می‌کند: ورود نقدینگی و خروج نقدینگی.
- ✓ **گزارش نقدینگی عملیاتی:** این گزارش تجزیه و تحلیل گردش نقدینگی را فقط به مواردی محدود می‌کند که به عملیات شرکت مربوط است و نه سرمایه‌گذاری آن.
- ✓ **گزارش گردش نقدینگی اولویت دارد:** این گزارش، ورود و خروج نقدینگی را براساس گروه‌بندی‌های مشخص تعیین‌شده توسط مدیر یا سؤال‌کننده‌ی دیگری نشان می‌دهد.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

سه نوع بودجه را نام ببرید؟

الف: بودجه‌ی فعالیت، بودجه‌ی بیکاری، بودجه‌ی درآمد

ب: بودجه‌ی نیروی انسانی، بودجه‌ی فروش و بودجه‌ی سرمایه

پ: بودجه‌ی ماهانه، بودجه‌ی سالآنه و بودجه‌ی نامحدود

ت: هیچ کدام

معادله‌ی حسابداری چیست؟

الف: نقدینگی + اعتبار = کلی بدهی‌ها

ب: دارایی = حساب‌های دریافتنی + موجودی انبار

پ: سهم صاحبان سرمایه: سهام x قیمت هر سهم

ت: دارایی = بدهی + سهم صاحبان سرمایه

فصل ۱۸

مهار قدرت فناوری

در این فصل

- درک اهمیت کامپیوترها
- مبانی سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر
- انقلاب بین PC و مکینتاش
- شبکه کردن سازمان
- نگاهی به آینده‌ی ارتباطات

موظفید از میکروکامپیوترها خوشتان بیاید. متأسفانه کامپیوتر مثل هرچیز دیگری در زندگی نکات مثبت و منفی دارد. کامپیوترها راه‌های جدیدی در اختیار مدیران و کارمندان می‌گذارند تا وقت تلف کنند. البته کامپیوترها، ماشین‌های تایپ خیلی خوبی‌اند و ماشین‌حساب‌های خوبی هم هستند. تازه یک سال بعد از اینکه آن‌ها را خریدید، به درد این هم می‌خورند که از آن‌ها به‌جای لنگر کشتی استفاده کنید. اما آیا واقعاً تمام محتویات کتابخانه‌ی کنگره‌ی امریکا را بر روی یک CD احتیاج دارید؟ آیا واقعاً لازم است که نیم ساعت را صرف تایپ، ویرایش و بعد پرینت لیزری گرفتن از یک گزارش ساده صرف کنید که می‌توانستید به‌جای آن مطلب را خیلی ساده روی کاغذ یادداشت بنویسید یا پشت تلفن شفاهی بگویید؟ آیا واقعاً لازم است هر روز برای پرورش‌دهنده‌ی گوزن در سوئد ایمیل بفرستید؟

ما پیشرفت شگفت‌انگیزی را که کامپیوترها در دهه‌ی گذشته در همه ایجاد کرده‌اند، تحسین می‌کنیم. تا همین ۱۰ سال پیش کامپیوتر رومیزی چیزی بیشتر از یک ماشین‌حساب پیشرفته نبود. ابتکار IBM در اختراع کامپیوتر شخصی یا *PC*، آن زمان بسیار گران، بسیار حجیم و بسیار کند بود. نرم‌افزارهای آن موقع هم بسیار شلخته بودند.

امروز کامپیوتری که کمتر از یک PIII، ۵۱۲ مگابایت رَم و ۶۰ گیگابایت دیسک سخت باشد، به‌دردنخور تلقی می‌شود. نرم‌افزارهای ویندوز، میکروسافت وُرد، لوتوس و غیره همه به صدها مگابایت فضای حافظه احتیاج دارند. مثلاً میکروسافت آفیس (office) حدود ۸۵ مگابایت حافظه داشت.

در این فصل کامپیوترها، نرم‌افزارها و سایر چیزهایی را بررسی می‌کنیم که زندگی را راحت‌تر می‌کند. قبول داریم که کامپیوترها نقص‌های خود را دارند، اما در مجموع سرعت کار را بالا برده و در کنار آن بازدهی و کارایی کسب و کار را بیشتر کرده‌اند.

استفاده از کامپیوتر

ما خیال می‌کنیم، یا واقعاً کامپیوترها دارند دنیا را می‌گیرند؟ قطعاً کسب و کار را در اختیار خود گرفته‌اند. حتی مرتجع‌ترین مدیران کم‌کم با آن کنار می‌آیند و به اَبَر بزرگراه اطلاعاتی می‌پیوندند. مدیرانی که قبلاً به جلسات و یادداشت‌ها برای ارتباط با کارمندانشان اکتفا می‌کردند، حالا برای کارمندهایشان کامپیوتر می‌خرند تا برای آن‌ها ایمیل بفرستند و دریافت کنند. امروز آدرس ایمیل هرکس بخشی از هویت اوست. چرا کامپیوترها این‌قدر در زندگی مهم شده‌اند؟ آیا این کلک مریخی‌هاست تا ذهن ما را کنترل کنند، یا فقط جاده‌ای تازه برای بالا بردن درآمد شرکت‌های کامپیوتری ایجاد شده است. برای فهم پاسخ این سؤال باید جوهره، قلب، روح و دلیل وجودی کامپیوترها را درک کنید.

مدیران با کامپیوتر چه کار می‌کنند؟

یک لحظه به پیشرفت خارق‌العاده‌ی فناوری اطلاعات فقط در طول عمر خودتان فکر کنید. با این همه ابزارهای کامپیوتری که در دسترس دارید، به‌سختی می‌شود باور کرد که همین سه دهه پیش، کامپیوترهای شخصی هیچ حضوری در دنیای تجارت نداشتند. حروفچینی به‌معنای یک دستگاه تایپ و مقدار زیادی لاک غلط‌گیری یا کاغذهای کاربن شلخته بود. اما اکنون کامپیوترها در شیوه‌ی برخورد با متن، تصویر و سایر عناصر در گزارش‌ها و اسناد، انقلابی ایجاد کرده‌اند. کامپیوتر در کارهای بسیاری کمک می‌کند، مثلاً از کسانی که معتاد به بازی با کامپیوتر هستند، یا مدیرانی که به‌جای کار، ساعت‌ها با کامپیوتر ورق‌بازی می‌کنند، بپرسید. اما از شوخی گذشته، شما به‌عنوان مدیر با کامپیوتر خود دو کار کلیدی دارید که کارایی و بازدهی شما را به‌شدت بالا می‌برد:

- ✓ **فرایندهای اتوماسیون:** تا همین چند سال پیش، فرایندهای جاری به‌صورت دستی انجام می‌شد. مثلاً نظام حسابداری و حقوق و دستمزد کاملاً توسط دست و یک ماشین‌حساب انجام می‌شد. این کار که قبلاً ساعت‌ها، روزها یا هفته‌ها طول می‌کشید، اکنون در عرض چند دقیقه انجام می‌شود. بعضی از فرایندهای دیگر شامل کنترل موجودی انبار، خدمات شهری، تجزیه و تحلیل تلفن‌ها، خرید و موارد دیگر است.

✓ **کارکردهای مدیریتی شخصی خودکار:** همان‌طور که در فصل ۲ شرح دادیم، امروزه بسیاری از مدیران تقویم‌ها، سررسیدنامه‌ها و برنامه‌ریزی‌های شخصی خود را کامپیوتری کرده‌اند. هرچند بعید است سررسیدنامه‌های کاغذی هرگز منسوخ شوند، اما مدیران بسیاری پی برده‌اند که کامپیوترها ابزارهای مدیریتی بسیار نیرومندی هستند. مدیران از کامپیوتر برای تنظیم قرار ملاقات‌ها، پی‌گیری پروژه‌ها، تجزیه و تحلیل اعداد مدیریت بر اطلاعات مشتریان، ارزیابی کارمندان و غیره استفاده می‌کنند.

اما پیش از آنکه راه بیفتید و هرچه را به چشمتان می‌خورد کامپیوتری کنید، این نکته را در ذهن داشته باشید: اگر سیستم کار دستی‌تان نارسا یا ناکارآمد باشد، فقط کامپیوتری کردن آن، لزوماً کارایی سیستم را بالا نمی‌برد. در واقع حتی ممکن است کارایی سیستم شما را پایین‌تر هم بیاورد. وقتی به سمت اتوماسیون حرکت می‌کنید، وقت بگذارید و تمام فرایندها را با دقت مرور کنید. مراحل غیر ضروری را حذف کنید و مطمئن شوید که فرایندها با محیط کار خودکار و تازه تطبیق دارند. باور کنید وقتی که اکنون برای بهبود فرایندها و کارکردهای کاری‌تان می‌گذارید، پس از حرکت به‌سمت اتوماسیون بسیار به دردتان می‌خورد.

آیا کامپیوتر به‌راستی کارایی سیستم شما را بالا می‌برد؟



انفجار اخیر فناوری اطلاعات همراه شده است با گرایش صنعت امریکا از استانداردهای قدیمی مانند ذوب فلزات و پالایشگاه نفت به ایجاد شرکت‌های تولیدکننده‌ی نیمه‌رساناها، کامپیوترها و محصولات وابسته. صنعت تولید کامپیوترهای شخصی، که دو دهه پیش وجود خارجی نداشت، اکنون به‌سرعت به بازاری با ارزش بیش از ۵۰ میلیارد دلار فروش سالانه تبدیل شده است. تعداد افرادی که در شرکت‌های کامپیوتری کار می‌کنند، بیشتر از افرادی شده است که در صنایع خودرو، فولاد، معدن و نفت کار می‌کنند. باورتان می‌شود؟!

در ده سال گذشته رشد متوسط سالانه‌ی فروش نرم‌افزارهای کامپیوتری ۲۵ درصد بوده است. رشد صنعت نرم‌افزار چنان چشم‌گیر بوده که ارزش شرکت میکروسافت (بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی نرم‌افزار دنیا) از جنرال موتورز (بزرگ‌ترین خودروساز دنیا) بیشتر است.



کاملاً روشن شده است که کسانی که بهتر بر اطلاعات مدیریت می‌کنند، در بازارِ رقابتی برتری دارند. هرچه زودتر اطلاعات را به‌دست آورید، زودتر می‌توانید اقدام کنید. هرچه بهتر اطلاعات را طبقه‌بندی کنید، در هنگام نیاز راحت‌تر آن را پیدا می‌کنید. هرچه مؤثرتر با اطلاعات کار کنید، برای مدیریت و نگهداری اطلاعات‌تان هزینه‌های کمتری خواهید داشت.

مدیران به‌دلایل ذکرشده در بالا استناد کرده‌اند و آن را توجیهی برای هزینه کردن مقادیر انبوهی از منابع مالی شـرکت‌ها برای خریدن کامپیوتر، نصب سیستم‌های پسـت الکترونیکی، خرید نرم‌افزار و آموزش پرسنل برای استفاده از این ابزارهای عصر اطلاعات دانسـته‌اند. آیا تمـام این هزینه‌ها، بازدهی کارمندان شـما را بالا برده اسـت؟ متأسفانه پژوهشگران سال‌هاسـت که نتوانسته‌اند شواهدی به‌دست بیاورند که این اتوماسـیون اداری منجر به افزایش بازدهی چشم‌گیری شده باشد. با وجود تولید انبوه کامپیوترها و سـایر ابزارهای تجاری دیجیتال، فقط در همین چند سـال اخیر بوده است که نصب سیستم اتوماسیون اداری، بازدهی بالاتری را نشان داده است.



اما هرچند شـواهد نشان می‌دهد که اتوماسـیون اداری کم‌کم بازدهی را بالا می‌برد، مطالعات نشان می‌دهد که صرف نصب کامپیوترها و فناوری‌های دیگر اطلاعات، خود بـه خود کارایی و بازدهی کارمندان را بالا نمی‌برد. به‌عنوان مدیر باید وقت بگذارید و پیش از آنکه فرایندها را خودکار کنید، آن‌ها را بهبود ببخشید. اگر این کار را نکنید، این اتوماسیون در عمل کارایی و بازدهی کارمندان را پایین می‌آورد. یعنی به‌جای نتایج کُندی که از سیستم دستی و غیرخودکار خود به‌دست می‌آورید، حالا با پدیده‌ی تازه‌ای روبه‌رو می‌شوید: آت و آشغال‌هایی با سرعت نور! این اشتباه را نکنید.

قطعات مهم نیست، محتوا مهم است



هر کامپیوتر از دو بخش اصلی تشـکیل می‌شـود: سخت‌افزار و نرم‌افزار. سخت‌افزار عنوانی اسـت که برای تمام قطعات الکترونیکی (ریزپردازنده، سیم‌ها، صفحه‌کلید و غیره) استفاده می‌شود، که به‌صورت فیزیکی کامپیوترهای امروز را تشکیل می‌دهد وقتی می‌گویید کامپیوتر، معمولاً به سخت‌افزار اشاره دارید.

نرم‌افزار مجموعه دستورهایی است که به سخت‌افزار می‌گوید چه کار بکند. این دستورها که در ترکیبی از حروف و اعداد نوشته می‌شود، باعث می‌شود ضربه‌های شما روی کلید موشواره و صفحه‌کلید، محصولاتی را خلق کند که می‌خواهید. بدون نرم‌افزار، کامپیوتر شما هرگز نمی‌تواند برنامه‌ریزی کند و یا اطلاعاتی را منتقل کند.

سخت‌افزار: جعبه‌هایی با چراغ و تکمه

سخت‌افزار تمام آن چیزهایی است که موقع استفاده از کامپیوتر می‌بینید یا لمس می‌کنید. اندازه‌ها و شکل‌های گوناگونی دارد. شاید در اداره از یک کامپیوتر رومیزی استفاده کنید که به یک سِرور (server) شبکه‌ی عظیم متصل است. در سفر ممکن

اســت از یک کامپیوتر دستی باتری‌خور در چمدانتان اســتفاده کنید. اندازه و نوع سخت‌افزاری که استفاده می‌کنید به سلیقه‌ی شما بستگی دارد. حتی کوچک‌ترین و قابل‌حمل‌ترین کامپیوترهای دستی هم معمولاً به‌اندازه‌ی قوی‌ترین کامپیوترهای رومیزی قدرت دارند. البته این راحتی کار هزینه‌ی شما را هم بالا می‌برد. کامپیوترهای دستی (لَپ تاپ) معمولاً دو برابر کامپیوترهای رومیزی قیمت دارند.

هر کامپیوتری که انتخاب کنید، عناصر سخت‌افزاری پایه‌اش یکی است:

- ✓ **ابزارهــای ورودی:** باید بتوانید اطلاعات را وارد کامپیوترتان بکنید تا بعد به آن‌ها بپردازید. ابزارهای ورودی، شامل صفحه‌کلید، میکروفون، دوربین ویدئویی، موشــواره، اسکنر و ورودی اینترنت و شبکه، این کار را برای شما می‌کنند.
- ✓ **ابزارهــای پردازنــده:** پس از آنکــه اطلاعــات را وارد کامپیوتر کردید، پردازنده‌هــا می‌تواننــد این اطلاعات را برای شــما طبقه‌بندی و پردازش کننــد. پردازنده‌ها شــامل ریزپردازنده و قطعات حافظه‌ی با دسترســی تصادفی (RAM) هستند.
- ✓ **ابزارهای ذخیره:** این ابزارها، مانند دیسک سخت، فلاپی دیسک و سی‌دی رام به شما اجازه می‌دهد تا فایل و نرم‌افزارها را ذخیره کنید. قدیم‌ها هربار می‌خواستید از نرم‌افزاری استفاده کنید، مجبور بودید هر بار آن را در سیستم خود بارگذاری کنید، که خیلی وحشتناک بود.
- ✓ **ابزارهای خروجی:** حالا که کامپیوتر شــما پردازش و تحلیل اطلاعات را انجام داده است، لازم است این نتایج را یک جوری به شما برساند. ابزارهای خروجی مانند صفحه‌ی نمایش، چاپگر، بلندگو و غیره این کار را برای شما می‌کنند.

نرم‌افزار: قوطی‌های گران‌قیمت پر از هوا و دیسک‌های پلاستیکی ارزان‌قیمت

بدون نرم‌افزاری که به ســخت‌افزار بگوید چه کار کند، حتی گران‌ترین و قوی‌ترین کامپیوتر دنیا هم بی‌مصرف است. هر کاری بخواهید بکنید، چه بخواهید یک پیشنهاد فروش برای مشتری‌تان تایپ کنید، چه بخواهید ایمیلی برای کارخانه‌ی خریدارتان در ســنگاپور بفرستید، و چه بخواهید هواپیمای جنگنده‌ی F-14 خود را در میان توفان بر عرشه‌ی کشــتی کوچکی بنشانید، بدون نرم‌افزار، فقط به صفحه‌ی سفید نمایش خیره می‌مانید.

اگر اخیراً به یک فروشـــگاه کامپیوتر رفته باشـــید، می‌دانیـــد در انتخاب نرم‌افزار با گزینه‌های نامحـــدودی روبه‌رویید. در زیر به رایج‌تریـــن نرم‌افزارهای به‌کاررفته در کسب و کار اشاره داریم.

سیستم‌های عامل

وقتی می‌خواهید سخت‌افزار خود را به‌کار بیندازید، اول به یک سیستم عامل احتیاج دارید. سیستم‌های عامل مانند میکروسافت ویندوز، دستورهای پایه‌ی پردازش اطلاعات را در اختیار کامپیوتر شما قرار می‌دهد.

نرم‌افزارهای حروفچینی

بدون نرم‌افزارهای حروفچینی، دنیای کسب و کار کجا بود؟ این نرم‌افزارها هم باعث انقراض رسمی صنعت تولید ماشین‌های تایپ شد، و هم تولید و ذخیره‌ی اسناد را بســـیار آسان و انعطاف‌پذیر کرد. با نرم‌افزارهای حروفچینی مانند میکروسافت وُرد، می‌توانید سندی را تایپ کنید، خطاهای دستوری و املایی آن را پیدا کنید، خطاها را اصلاح کنید، تصاویر، نمودارها و عناصر بصری دیگری در متن بگنجانید، اندازه و شکل قلم‌ها را عوض کنید و سرانجام از سند خود چاپ بگیرید. بعد می‌توانید سند را در دیســـک سخت کامپیوتر یا فلاپی دیسک ذخیره کنید تا در آینده هم بتوانید از آن استفاده کنید.

صفحات گسترده: *Spreadsheets*

نرم‌افزارهای صفحه‌ی گســـترده مانند لوتوس ۳-۲-۱ و میکروسافت اِکسل زندگی خیلی‌ها را آسان‌تر کرده است. اکنون انجام محاسبات پیچیده‌تر و تجزیه و تحلیل‌های مالی که قبلاً ساعت‌ها یا روزها وقت می‌برد، در چند دقیقه قابل انجام است.

نرم‌افزارهای مدیریت اطلاعات شخصی

این برنامه‌ها مانند Microsoft Schedule+ بهترین امکانات سررسیدنامه، دفترهای قرار ملاقات، دفتر تلفن و آدرس و کارهای در دست انجام را در یک مجموعه‌ی قدرتمند برای افراد گرفتار جمع کرده است. به‌عنوان یک مدیر می‌توانید از این نرم‌افزارها استفاده کنید. گاهی امکانات مدیریت پروژه نیز در این برنامه‌ها گنجانده می‌شود.

نرم‌افزارهای نمایشی

این نرم‌افزارها مانند هاروارد گرافیکس، لوتوس گرافیکس و میکروسافت پاورپوینت، به همه اجازه می‌دهد نمودارها و اسلایدهای بسیار مفید و حرفه‌ای تهیه کنند.

بانک‌های اطلاعاتی

ایــن نرم‌افزارها به شــما امکان ذخیره و کار با حجم بالایــی از داده‌ها را می‌دهد. نرم‌افزارهای قدرتمندی مانند بُرلند، اوراکل، میکروسافت اَکسس و SQL Server برای تهیه‌ی بانک‌های اطلاعاتی عظیم مناســب اســت. اما هــر نرم‌افزار صفحه‌ی گسترده یا حروفچینی نیز امکاناتی برای تهیه‌ی بانک‌های اطلاعاتی کوچک‌تر در اختیار شما می‌گذارد.

ارتباطات

کامپیوترها عاشق صحبت با هم‌اند. کافی است سیم تلفن را به مودم کامپیوتر خود وصل کنید تا بتوانید با هرکسی که کامپیوتری دارد، در هر جای دنیا تماس بگیرید، ایمیل بفرستید، صحبت کنید و یا دورنگار بفرستید.



اینترنت دارد به‌شــکلی طوفانــی دنیای تجارت را در اختیار می‌گیرد. اگر شــرکت شما هنوز در اینترنت یک وب سایت ندارد، یعنی همین حالا هم از رقبایتان عقب مانده‌اید. اگر هنوز به جمع کاربران اینترنت نپیوسته‌اید، بهتر است زودتر این کار را بکنید. مرورگرهایی مانند نت اِسکیپ و اینترنت اکسپلورِر برای مشاهده‌ی سایت‌های اینترنتی رایج هستند.

کامپیوتر شخصی در برابر مکینتاش

تا چند ســال پیش برای مدیران انتخاب میان **کامپیوترهای شــخصی** (سازگار با IBM) و **اَپل مکینتاش** بســیار معضل بود. کامپیوترهای مکین‌تاش سیســتم عامل بســیار راحت، آیکون‌های گرافیکی و موشــواره داشتند و امتیازهای زیادی نســبت به رقبای ســازگار با IBM داشتند که با سیستم عامل دشوار **داس** کار می‌کرد. اما ظهور سیســتم عامل **میکروســافت ویندوز** همه‌چیز را عوض کرد. اکنون اســتفاده از هر دو نوع کامپیوتر به یک اندازه آسان است. اما کامپیوترهای شــخصی بسیار ارزان‌ترند و به همین دلیل است که سهم بازار شرکت اَپل روز به روز کاهش می‌یابد.

البته مکین‌تاش هنوز بهترین کامپیوتر برای کارهای گرافیک و طراحی و نیز تصنیف موسیقی است. امروز که شبکه‌های کامپیوتری می‌توانند با هردو سیستم سازگار با IBM و مکین‌تاش ارتباط برقرار کنند، مجبور نیستید شرکت خود را فقط به استفاده از یک نوع کامپیوتر محدود کنید واحد حســابداری شــما می‌تواند با کامپیوترهای شخصی کار کند و واحد طراحی شما با مکین‌تاش. انتخاب با شماست.

استفاده از شبکه

کامپیوترهای شـــخصی حدود ۲۰ سال پیش آغاز به ایجاد تحول در دنیای تجارت کردنـــد و امکانات کامپیوترها را از انحصار دولت‌ها بیرون آوردند و در اختیار همه‌ی مردم گذاشتند. انقلاب دیگری که امروز در حال رُخ دادن است، شبکه‌های کامپیوتری است. هرچند یک کامپیوتر شخصی جزیره‌ای غنی از اطلاعات است، با وصل کردن چندین کامپیوتر به کمک شبکه، حجم این اطلاعات چندین برابر می‌شود. در زیر، دلایل عمده‌ی استفاده از شبکه را برای شما فهرست کرده‌ایم:

- ✓ **شبکه ارتباطات را بهبود می‌بخشد:** شبکه به هرکسی در سازمان اجازه می‌دهد به‌سرعت و به‌راحتی با دیگری ارتباط برقرار کند. با فشار یک دکمه می‌توانید پیام‌های خود را به افراد یا گروه‌هایی از کارمندها اطلاع دهید یا به پیام‌های رسیده جواب دهید. همچنین کارمندان می‌توانند به اطلاعات مالی، بازاریابی یا محصولات در سراسر سازمان دسترسی داشته باشند.
- ✓ **شبکه باعث کاهش هزینه و صرفه‌جویی در زمان می‌شود:** در تجارت وقت طلاست. کار هرچه سریع‌تر انجام شود، سازمان فواید بیشتری خواهد برد. ایمیل به شـــما اجازه می‌دهد پیام یـــا فایل‌های خود را برای همکاری بفرستید و او بی‌درنگ (بدون هزینه‌ی پیک) آن را دریافت کند.
- ✓ **شـــبکه نگاه بازار را نسبت به شما بهتر می‌کند:** انتقال اطلاعات از راه شـــبکه طبیعتاً مستقیم و سریع اســـت. در دنیای کهن ارتباطات تجاری، اطلاعات برای انتقال از یک طرف سازمان به طرف دیگر آن باید از صافی‌ها و لایه‌های مختلف کارمندان می‌گذشـــت. با اســـتفاده از شبکه هیچ عاملی انتقال اطلاعات را کُند نمی‌کند یا تغییر نمی‌دهد. بنابراین اطلاعات صحیح و دقیق منتقل می‌شود و سوء تفاهمی هم پیش نمی‌آید.

کار از راه دور: آیا زمان آن نرسیده است؟

توسعه‌ی کامپیوترهای شـــخصی به محیط‌های کاری و خانه‌ها این امکان را فراهم کرده است که کارمندها در خانه‌ی خود کار کنند و اطلاعات را از طریق سیستم‌های پیشرفته‌ی ارتباطی از هر جای دنیا به مرکز سازمان برسانند. اما این امکان لزوماً به معنای آن نیست که باید این کار را بکنند.

در سیستم سنتی اداری تمام کارمندهای شما در چند قدمی اتاق کار شما فعالیت می‌کنند. اگر به کمک احتیاج داشته باشید، فقط کافی است لای در اتاق آن‌ها را باز کنید، سرتان را تو ببرید و کارتان را بگویید.

حتی اگر برای ناهار رفته باشند، می‌توانید به سالن غذاخوری بروید و بگویید ناهارشان را بگذارند برای بعد. فناوری کار از راه دور همه‌چیز را عوض کرده است. وقتی کارمندها دور از محل کار فعالیت کنند، دیگر هرلحظه به آن‌ها دسترسی ندارید. ارتباط فقط به پیام‌های تلفنی، ایمیل و دورنگار محدود می‌شود. روابط رودررو و انسانی کاهش می‌یابد و همین‌طور احساس وابستگی کارمند به سازمان. قبل از اینکه کار از راه دور را وارد شرکت خود کنید، مزایا و محاسن آن را در نظر بگیرید.

چند مزیت کار از راه دور:

- ✓ کارمندان می‌توانند برنامه‌ی روزانه‌ی خود را مطابق میل خود بریزند.
- ✓ کارمندان می‌توانند وقت بیشتری را با مشتریان بگذرانند.
- ✓ با کم کردن تعداد ساختمان‌ها و اتاق‌ها در هزینه‌ها صرفه‌جویی می کنید.
- ✓ روحیه‌ی کارمندان بهتر می‌شود.

چند عیب کار از راه دور:

- ✓ ارزیابی و زیر نظر گرفتن کارایی این کارمندها دشوار می‌شود.
- ✓ تشکیل جلسات کاری مشکل می‌شود.
- ✓ شاید مجبور شوید هزینه‌ی نصب کامپیوتر و سیستم‌های ارتباطی را برای کارمند خود بپردازید.
- ✓ ممکن است کارمندان احساس وابستگی و یکپارچگی خود را با سازمان از دست بدهند.
- ✓ مدیران در پی‌گیری کار و سپردن وظایف باید دقت و نظم بیشتری داشته باشند.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

سه نوع ابزار ورودی کامپیوتر را نام ببرید؟

الف: دیسک‌درایو، صفحه کلید، میکروفون

ب: صفحه کلید، دوربین ویدئویی و اسکنر

پ: صفحه نمایش، اسپیکر، موشواره

ت: چاپگر، قلم نوری و صفحه‌ی انگشتی

کار از راه دور باعث می‌شود کارمندان به سازمان بیشتر وابسته شوند یا کمتر؟

الف: بیشتر وابسته می‌شوند.

ب: کمتر وابسته می‌شوند.

پ: فرقی نمی کند.

ت: هیچ کدام.

فصل ۱۹

رشد کارمندان و مربی‌گری بر آن‌ها

در این فصل

- درک اهمیت رشد کارمندان
- تدوین برنامه‌های رشد حرفه‌ای
- رشد کارمندان
- درک فرایند ارشاد بر کارمندان
- رشد کارمندان علی‌رغم تعدیل نیرو

وقت آن است که امتحانی از شما بگیریم. شما چه‌جور مدیری هستید؟ آیا فقط کارمندها را استخدام می‌کنید و بعد به حال خود رهایشان می‌کنید و بعداً که آن‌ها را ببینید، نمی‌شناسیدشان؟ یا به‌طور فعال درگیر رشد و پیشرفت کارمندهایتان می‌مانید و آن‌ها را در مسیر کاری‌شان کمک و راهنمایی می‌کنید؟

در هر سازمانی چیزهای زیادی باید بیاموزید: سیاست‌های اداری خارجی و داخلی سازمان، سلسله‌مراتب‌های رسمی و غیررسمی، روش درست و غلط انجام کار، اینکه چه افرادی را باید نادیده بگیرید و به چه افرادی باید بادقت توجه کنید. مهم‌تر از همه‌ی این‌ها، مهارت‌هایی است که برای انجام کار خود باید بشناسید: تسلط بر فلان نرم‌افزار صفحه‌ی گسترده یا یاد گرفتن سخنرانی در برابر یک جمعیت بزرگ. البته هر بار در سازمان به رتبه‌ی بالاتری می‌رسید یا وظیفه‌ی جدیدی بر عهده می‌گیرید، برنامه‌ی آموزشی شما از اول دوباره شروع می‌شود.



رشد حرفه‌ای خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد. نیاز به تلاشی آگاهانه و متمرکز هم از سوی مدیران و هم از سوی کارمندان دارد و از آن مهم‌تر نیازمند وقت گذاشتن و تعهدپذیری است. رشد کارمند کاری نیست که سالی یک بار در ارزشیابی کارایی بررسی شود، این فعالیت فرایندی پیوسته و مداوم است و نیازمند حمایت و تشویق شما نسبت به انگیزه‌ی اولیه‌ی کارمند است. بدانید که هر رشدی درواقع رشد خویشتن است. یعنی در عمل فقط می‌توانید خودتان را رشد بدهید. نمی‌توانید کارمندی را مجبور به رشد کنید. خودشان باید این را بخواهند.

چرا باید به رشد کارمندان خود کمک کنید؟

دلایل خوب زیادی دارد. اما جدای از همه‌ی این دلایل بدانید که رشد فقط یک محور دارد. شما به‌عنوان مدیر در بهترین موقعیت هستید تا پشتیبانی لازم را برای رشد در سازمان در اختیار آن‌ها بگذارید. هم می‌توانید زمان و پول لازم برای آموزش را در اختیار آن‌ها بگذارید و هم می‌توانید این فرصت منحصر به‌فرد را به آن‌ها بدهید که در حین کار و انجام وظایف آموزش ببینند، تحت مربی‌گری شما قرار بگیرند و در کار گروهی مشارکت کنند. رشد کارمند بسیار بیشتر از رفتن به چند کلاس آموزشی می‌طلبد. در عمل ۹۰ درصد رشد کارمندها در حین کار رخ می‌دهد.



اصطلاحات رشد و آموزش می‌تواند دو معنای بسیار متمایز داشته باشد. آموزش معمولاً به معنای یاد دادن مهارت‌های لازم برای انجام کار به‌کارمندها در کوتاه‌مدت است. رشد معمولاً به‌کارمندان در حین انجام کار می‌آموزد که در آینده به چه مهارت‌هایی نیاز خواهند داشت. به همین دلیل رشد کارمندی را اغلب رشد حرفه‌ای می‌نامند.

اگر هنوز مطمئن نیستید چرا باید کارمندان خود را رشد بدهید، در زیر چند دلیل مهم این کار را آورده‌ایم:

- ✓ **شاید اطلاعات کارمندان خود را خیلی دست بالا می‌گیرید:** آیا تا به حال تعجب نکرده‌اید که چرا کارمندان شما مُدام در انجام وظایفی که مطمئنید از پس آن‌ها برمی‌آیند خراب‌کاری می‌کنند؟ باور کنید احتمالش زیاد است که برخلاف تصور شما، نمی‌دانند چطور باید آن وظیفه را درست انجام دهند. آیا تا به حال در حین انجام وظیفه‌ی مورد نظر آن‌ها را تماشا کرده‌اید؟

  مثلاً مجموعه‌ی ارقامی را به دستیار خود می‌دهید و از او می‌خواهید آن‌ها را در طول یک ساعت مرتب و جمع‌بندی کند. اما کارمندتان به‌جای یک فایل اِکسل تر و تمیز و مرتب، یک بسته‌ی درهم‌ریخته و شلخته به شما می‌دهد. این لزوماً به مفهوم آن نیست که کارمند شما بی‌کفایت یا نالایق است. شاید این کارمند فقط نمی‌داند چگونه باید از نرم‌افزار اِکسل استفاده کند. علت موضوع را کشف کنید و شاید راه حل آن، آموزش اکسل به‌کارمند و بعد امتحانی دیگر باشد.

- ✓ **کارمندان باهوش‌تر، کارمندانی بهترند:** اگر بتوانید به‌کارمندانتان کمک کنید که باهوش‌تر و مؤثرتر کار کنند، چرا این کار را نکنید؟ در سازمان شما هیچ‌کس همه‌ی آنچه را که باید بداند، نمی‌داند. بفهمید کارمند شما در

رابطه با کارش چه چیزی را نمی‌داند و بعد برنامه‌ریزی کنید که چگونه و کی آن را بیاموزند وقتی کارمند به اهداف رشد حرفه‌ای‌اش رسید، حتماً با هوش بیشتری کار می‌کند و سازمان شما از مزایای بازدهی و کارایی بالاتر کارمند برخوردار می‌شود و شما هم شب راحت‌تر می‌خوابید.

✓ **باید جانشینی برای خود آماده کنید:** هیچ‌وقت دلتان خواسته به تعطیلات بروید؟ یا ارتقا پیدا کنید؟ یا بازنشسته بشوید؟ اگر کارمندان خود را تربیت نکنید تا بتوانند وظایف مهم‌تری را که بر عهده‌ی شماست، تقبل کنند، هرگز نفس راحتی نمی‌کشید. همه‌ی ما مدیرانی را می‌شناسیم که در تعطیلات مدام در فکر این‌اند که در واحدشان چه می‌گذرد و در روز چندین بار به محل کارشان تلفن می‌کنند تا از همه‌چیز مطمئن شوند. هرجای دنیا که باشند، به‌جای آنکه وقتشان را به استراحت و تمدد اعصاب اختصاص دهند، باز هم تمام‌وقتشان را صرف کار می‌کنند.

اما بعضی از مدیرها هم در تعطیلات به محل کارشان تلفن نمی‌کنند. چرا که قبلاً به فکر رشد کارمندانشان بوده‌اند و حالا آن‌ها می‌توانند بدون حضور او هم کارها را پیش ببرند. شما هم این کار را بکنید، هم به‌نفع خودتان است و هم به‌نفع سازمان.

✓ **اگر کارمند موفق شود، سازمان هم موفق می‌شود:** اگر بخشی از بودجه را به رشد کارمندان اختصاص دهید، آن‌ها موفق می‌شوند، چرا که مهارت‌های بالاتری کسب کرده‌اند و دنیا را طور دیگری می‌بینند، سازمان شما هم برنده است. چرا که انگیزه‌ی کارمند بالاتر و مهارت‌های او بیشتر است وقتی برای رشد کارمندان پول خرج می‌کنید درواقع سرمایه‌ی خود را دو برابر کرده‌اید و از همه مهم‌تر برای نقش‌های مهم آینده‌ی سازمانتان افرادی را از پیش آماده کرده‌اید.

✓ **کارمندان شما سزاوار وقت و پول شما هستند:** جذب و آموزش نیروهای جدید هزینه‌ی زیادی می‌برد و از آن مهم‌تر زمان زیادی هم از سازمان می‌گیرد. وقتی کارمندان ببینند شما به منافع آن‌ها توجه دارید، احتمالش بیشتر است که برای شما زحمت بکشند و از شما بیاموزند. بنابراین سازمان هم می‌تواند برای افراد مستعد و جذب آن‌ها، جاذبه داشته باشد. اگر الآن برای کارمندهایتان سرمایه‌گذاری نکنید، بعداً مجبورید وقت و پول بیشتری صرف کنید تا برای آن‌ها جایگزینی بیابید.

✓ **این چالش تحرک کارمندها را بالا می‌برد:** قبول کنید که همه‌ی کارمندها مثل شما خوش‌اقبال نیستند و کارشان پرهیجان و امیدبخش و

دارای دســتاوردهای بزرگ نیست. به همین دلیل بعضی از کارمندها دچار کسالت، رخوت و بی‌انگیزگی و انفعال می‌شوند. چرا؟ به این دلیل که کارمندها بـرای آنکه علاقه و توجه خود را به‌کارشـان حفظ کنند مُدام به چالش‌ها و اهـداف جدید نیاز دارند و اگر این روحیه‌ی تنوع‌طلبی و مبارزه‌جویانه را در کارمندهایتان ارضا نکنید، مطمئن باشید که نیروی انسانی بی‌انگیزه و بی‌کفایتی روی دست شما می‌ماند.

تدوین برنامه‌هایی برای رشد حرفه‌ای

برنامه‌ی رشد حرفه‌ای قلب و روح تلاش‌های شما برای رشد کارمندهایتان است. متأسفانه اغلب مدیران وقت نمی‌گذارند تا با کارمندهایشان برنامه‌هایی برای رشد و توسعه تدوین کنند و به‌جای آن فکر می‌کنند که وقتی نیاز به‌وجود آمد می‌توانند آن مهارت را در کلاسی به او بیاموزند. این روش اندیشیدن واکنشی، باعث می‌شود که در برابر چالش‌هایی که در آینده برای سازمان پیش می‌آید همیشه سردار بی‌سپاه بمانید.

چرا نباید از حالا برای آینده آماده بشوید؟ آیا واقعاً آن‌قدر گرفتارید که نمی‌توانید کمی از وقت ارزشمندتان را برای کاشت بذرهایی بگذارید که در آینده محصول خواهد داد؟ نمی‌توانید این‌قدر گرفتار باشـید. هرچند باید به تمام بحران‌های بی‌پایانی که مدام جلوی شـما بلند می‌شوند بپردازید، باید خودتان و کارمندانتان را برای رویارویی با چالش‌های آینده هم آماده کنید. غیر از این روش قطعاً غلط است.

هر برنامه‌ی رشد حرفه‌ای باید دست کم عناصر اصلی زیر را داشته باشد:

- ✓ **اهداف آموزشـی مشخص:** مثلاً قرار اسـت مسیر حرفه‌ای کارمند شما از رتبه‌ی مسـئول خرید جزء شـروع شـود و در نهایت به مدیریت خرید برسد. اهداف آموزشی کلیدی برای این کارمند احتمالاً آموزش برنامه‌ریزی نیازمندی‌های به مواد، فنون تجزیه و تحلیل با استفاده از صفحات گسترده‌ی کامپیوتری و سرپرستی باشد.

  وقتی برای بحث در مورد برنامه‌های رشد با کارمندانتان جلسه می‌گذارید، می‌توانید اهداف مشخص آموزشی را برای هر کارمند شناسایی کنید. فراموش نکنید که تک‌تک کارمندهای سازمان شما حق دارند اهداف آموزشی داشته باشند. کسی را از قلم نیندازید.

- ✓ **منابع لازم برای رسیدن به اهداف آموزشی تعیین شده:** بعد از شناسایی اهداف آموزشی کارمند باید تصمیم بگیرید که قرار است کارمند چگونه به

این اهداف برسد. منابع رشد شامل طیف گسترده‌ای از فرصت‌هایی است که از رشد کارمند حمایت می‌کند. شاید اعزام به‌کارگروه‌ها، کارکردن زیردست فردی دیگر، وظایف کمی دشوارتر، آموزش رسمی و امثال آن مورد نیاز باشد. آموزش رسمی می‌تواند توسط افراد خارج از سازمان یا داخل سازمان یا توسط خودآموزها انجام شود. اگر آموزش نیازمند صرف هزینه یا منابع دیگر باشد آن منابع را شناسایی و سعی کنید آن‌ها را برای کارمند فراهم کنید.

- ✓ **تعیین تاریخ برای رسیدن به هریک از این اهداف:** بدون روشی برای اندازه‌گیری پیشرفت و دستیابی به اهداف، هیچ برنامه‌ای به درد نمی‌خورد. هر هدف آموزشی باید تاریخ مشخصی برای تحقق داشته باشد. تاریخی که تعیین می‌کنید نه باید آن‌قدر نزدیک باشد که رسیدن به آن در این مدت غیرممکن باشد و نه آن‌قدر دور که تأثیر و فوریت خود را از دست بدهد. بهترین تاریخ فرصتی در اختیار کارمند می‌گذارد تا هم کارهای روزانه‌اش را انجام دهد و هم از تغییرات در محیط کار که رشد او را ایجاب می‌کند جلو بیفتد.
- ✓ **معیارهایی برای اندازه‌گیری تحقق اهداف آموزشی:** باید روشی برای اندازه‌گیری تحقق هر هدف داشته باشید. در حالت عادی مدیران ارزیابی می‌کنند که آیا کارمند در عمل مهارت‌های تازه‌آموخته‌اش را به‌کار می‌برد یا نه؟ در هر مورد فرق می‌کند، اما مطمئن شوید که معیارهایی که برای اندازه‌گیری تحقق هدف در نظر می‌گیرید، روشن و دست‌یافتنی باشد و هم شما و هم کارمند کاملاً بر سر آن توافق کرده باشید.

برنامه‌ی رشد حرفه‌ای مسئول خرید جزء ما می‌تواند به‌شکلی باشد که در صفحه‌ی بعد نشان داده‌ایم.

همان‌طور که می‌بینید، این برنامه شامل هرچهار عنصر ضروری ذکر شده است. لازم نیست این برنامه حتماً بسیار پیچیده و دشوار باشد. برای رشد کارمندان برنامه هرچه ساده‌تر باشد بهتر است. البته شکل تدوین برنامه به سلیقه‌ی شما بستگی دارد. مهم این است که این کار را انجام دهید.

کمک به رشد کارمند

برخلاف نظر رایج، رشد کارمندان خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد. بلکه نیازمند تلاش‌های عامرانه و پیوسته‌ی کارمندان و پشتیبانی مدیران آن‌ها است. هرکدام کار خود را انجام ندهند، کارمند هم رشد نمی‌کند و سازمان هم به‌خاطر نداشتن کارمندان لازم

برنامه‌ی رشد حرفه‌ای

سارا اسمیت

هدف مهارتی:

✓ استادی در برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد

هدف آموزشی:

✓ آموختن مبانی سرپرستی بر کارمندان

برنامه:

✓ گذراندن دوره‌ی آموزش «مبانی برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد» تا قبل از پایان بهار ۱۹۹۷ (۵۵۰ دلار به‌علاوه‌ی هزینه‌های سفر)

✓ تکمیل موفقیت‌آمیز دوره‌ی «میانه‌ی برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد» قبل از پایان فصل تابستان ۱۹۹۷ (۷۵۰ دلار به‌علاوه‌ی هزینه‌های سفر)

✓ دستیاری سرپرست هر روز نصف روز از همین امروز

✓ شرکت در سمینار فصلی سرپرستی در اولین چهارشنبه‌ی ژانویه، آوریل، ژوئیه و اکتبر (هزینه‌ای ندارد، داخل سازمان)

برای رویارویی با چالش‌های آینده، آسیب خواهد دید. این اصلاً خوب نیست. به‌عنوان مدیر مایلید که سازمانتان از پیش برای آینده آماده باشد، نه اینکه مُدام سعی کند خودش را به وضعیت لازم برساند.

نقش کارمندان شناسایی زمینه‌هایی است که لازم است در آن‌ها رشد کنند تا در آینده کارمندان و کارگرانی بهتر و خلاق‌تر باشند. بعد باید این اطلاعات را به مدیران خود منتقل کنند. سپس مدیران و کارمندان فرصت‌های رشد را بررسی می‌کنند و برای برنامه‌ریزی و تحقق آن‌ها همکاری می‌کنند.

نقش شما به‌عنوان مدیر این است که نسبت به نیازهای رشد کارمندان خود هوشیار باشید و خودتان هم به‌دنبال فرصت‌های بالقوه‌ی رشد برای آن‌ها بگردید. اگر در سازمان کوچکی کار می‌کنید، شاید وظیفه داشته باشید تعیین کنید که سازمانتان در طول چند سال آینده می‌خواهد به کجا برسد. بعد با این اطلاعات موظفید راه‌هایی پیدا کنید تا اطمینان یابید که کارمندان شما برای تأمین نیازهای آینده‌ی سازمان

حضور دارند. بعد شغل شما این است که منابع و پشتیبانی لازم را برای رشد کارمندها جهت تأمین نیازهای آینده‌ی سازمان فراهم کنید.

برای رشد دادن کارمندهایتان و آمادگی برای چالش‌های آینده، مراحل زیر را طی کنید.

۱- درباره‌ی کار و زندگی حرفه‌ای کارمندهای‌تان با آن‌ها جلسه بگذارید.

بعد از ارزیابی کارمندها با آن‌ها جلسه بگذارید تا در این‌باره بحث کنید که چه جاهایی را در سازمان برای آینده‌ی آن‌ها مناسب می‌بینید و خود آن‌ها کجا می‌خواهند بروند. این کار باید به‌صورت مشترک انجام شود. اگر کارمند شما فروشندگی را دوست دارد و نه مدیریت بر فروشنده‌ها را، فایده‌ای ندارد که برنامه‌ریزی آموزش مدیریت بر آن‌ها بکنید.

۲- نقاط قوت و ضعف کارمندتان را به بحث بگذارید.

اگر در مرحله‌ی قبل به اشتراک نظری با کارمند رسیده باشید، مرحله‌ی بعد بحثی صادقانه و بی‌پرده درباره‌ی قوت‌ها و ضعف‌های او است. هدف اصلی شما در اینجا شناسایی ضعف‌های کارمند یا مهارت‌های تازه‌ای است که کارمند باید درخود پرورش دهد تا پیشرفت خود را در سازمان ادامه دهد و برای چالش‌های آینده آماده شود.

۳- موقعیت کنونی کارمند را ارزیابی کنید.

مرحله‌ی بعد در فرایند رشد کارمند، تعیین وضعیت کنونی استعدادها و مهارت‌های کارمند است. آیا این کارمند استعدادی برای مدیریت سایر کارمندان انبار از خود نشان داده است؟ کدام کارمند در معرفی محصول به مشتریان تجربه دارد؟ آیا ذخیره‌ی سازمان شما در زمینه‌ی تکنسین‌های مسلط بر تضمین کیفیت محصول کافی است؟ شاید لازم باشد نامزدهای دیگری در سازمان برای این کار در نظر بگیرید. شاید هم لازم باشد کارمندان جدیدی از بیرون استخدام کنید. ارزیابی وضعیت کنونی کارمندها چشم‌اندازی کلی برای هدایت تلاش‌های شما در رشد کارمندان در اختیار شما می‌گذارد.

۴- برنامه‌های رشد حرفه‌ای را تدوین کنید.

برنامه‌های رشد حرفه‌ای توافق‌های میان شما و کارمندان شماست که دقیقاً مشخص می‌کند سازمان از آن‌ها چه می‌خواهد و برای رسیدن به آن،

چه امکانات و حمایت‌هایی را (مرخصی، هزینه‌ی سفر، آموزش) در اختیار آن‌ها می‌گذارد و کی. این برنامه شامل کیلومترنماهایی برای تعیین میزان دسترسی کارمند به اهداف آموزشی و منابع مالی و حمایتی تعیین‌شده برای تحقق این هدف است.

۵- به توافق خود متعهد بمانید و کارمند را هم وادار کنید به آن متعهد بماند.

برنامه‌ی توافق‌شده را زیر پا نگذارید. منابع تعیین‌شده را در زمان توافق‌شده در اختیار کارمند بگذارید و مطمئن شوید که کارمند هم به تعهدات خود عمل می‌کند. به‌طور منظم پیشرفت آن‌ها را بسنجید. اگر به‌خاطر اولویت‌های دیگر از برنامه عقب افتاده‌اند، در صورت لزوم بعضی از کارهای آن‌ها را به دیگران بسپارید تا مطمئن شوید فرصت تمرکز برنامه‌ی رشد حرفه‌ای خود را داشته باشند.



ده راه برتر برای رشد کارمندان

۱. مرشد کارمندی باشید.

۲. به کارمند اجازه دهید در جلسه‌ی کارمندان به‌جای شما حاضر شود.

۳. کارمندان خود را برای کار در گروه‌های کاری منصوب کنید.

۴. وظیفه‌ای را به کارمند خود بسپارید که برای انجام آن مجبور شود کمی به‌خود فشار بیاورد.

۵. حجم و دشواری وظایف کارمند را بیشتر کنید.

۶. در مورد یک موضوع مشخص از کارمند خود بخواهید تا در سمیناری شرکت کند.

۷. وقتی به مشتریان سر می‌زنید، کارمند را هم همراهتان ببرید.

۸. کارمند را به مدیران مافوقتان در سازمان معرفی کنید و ترتیبی بدهید که وظایف ویژه‌ای را برای مدیران ارشد سازمان انجام دهد.

۹. کارمند را برای شرکت در یک جلسه‌ی مدیریتی بیرون از سازمان دعوت کنید.

۱۰. به کارمند اجازه بدهید گاهی جانشین شما باشد.

هرچه‌زودتر این جلســه را با کارمندان خود بگذارید، بهتر است. نگذارید کار به بعد از ارزشیابی رسمی سالانه بکشد. چرا که در این جلسات بعد از ارزشیابی حرف‌های زیادی برای گفتن دارید و ممکن اســت برای بعضی از برنامه‌های رشــد خیلی دیر شــده باشــد. ضمن آنکه در هر حال سالی یک بار کافی نیست و مثل این است که فقط سالی یک بار به گلدانتان آب بدهید.

بهترین حالت این اســت که ۲ تا ۴ بار در سال با هر کارمند جلسه‌ی رشد حرفه‌ای بگذارید. در این جلسه به‌طور خلاصه نیازهای رشد کارمند را می‌سنجید و می‌بینید که به‌نظر کارمند برای برطرف کردن آن‌ها چه کار می‌توان کرد. اگر نیاز به حمایت بیشــتر باشد، باید تعیین کنید که شــکل این حمایت چیست؟ و چه زمانی تأمین می‌شود؟ در صورت لزوم می‌توانید در برنامه‌های رشد حرفه‌ای تجدید نظر کنید.

برای خود یک مرشد پیدا کنید و خودتان هم یک مرشد باشید

موقعی که کارمند بی‌تجربه‌ای هستید و تازه می‌خواهید رشد خود را در سلسله مراتب ســازمان شروع کنید، داشتن کسی که باتجربه‌تر است و شما را در مسیر راهنمایی می‌کند، ارزنده اســت. کســی که قبلاً فهمیده برای ترقی چه باید کرد، می‌تواند به شــما توصیه کند در مســیر ترقی چه باید بکنید و چه نباید بکنید. این فرد مرشد خوانده می‌شود.

مگر وظیفه‌ی مدیر همین نیست؟ نه. مرشد معمولاً فردی در مراتب بالای سازمان است که رئیس شما نیست. وظیفه‌ی مدیر البته مربی‌گری بر کارمندان و راهنمایی آنان است و هرچند هر مدیر حتماً می‌تواند مرشد کارمندهایش هم باشد، در اغلب موارد مرشد مثل یک راهنمای پنهان عمل می‌کند که برای کارمندان برگزیده‌ی خود بستر رشد را فراهم می‌کند و لزوماً فرمانده‌ی مستقیم آن کارمندها نیست.

روزی که مرشدی شما را پیدا کند و زیر بال و پرش بگیرد، باید جشن بگیرید. چرا که همه اقبال یافتن یک مرشــد را ندارند و یادتان باشد که روزی خودتان هم باید مرشد شخص دیگری بشوید وقتی آن روز رسید، نباید آن‌قدر درگیر.کارهای خودتان باشــید که نتوانید دســت کارمند دیگری را که به کمک شما احتیاج دارد بگیرید. مرشد برای کارمندان تحت ارشاد خود مزایای زیادی دارد و با این کار مزایای زیادی را هم نصیب سازمان می‌کنند. در زیر برخی از مزایای وجود مرشدها برای کارمندان و برای سازمان آمده است:

- ✓ **مرشد توضیح می‌دهد که سازمان در واقعیت چگونه عمل می‌کند:** برای آنکه بفهمید واقعاً در سازمان چه خبر است، باید سراغ مرشد بروید. معمولاً بین اخبار رسمی سازمان و آنچه واقعاً در آن می‌گذرد تفاوت زیادی هست، به‌ویژه در مورد رتبه‌ی مدیران ارشد. مرشد شما به احتمال زیاد اطلاعات دقیقی از مناسبات پشت پرده‌ی سازمان دارد و می‌تواند بخشی از اطلاعات غیرمحرمانه را در اختیار شما بگذارد.
- ✓ **مرشد الگوی رفتاری است:** با مشاهده‌ی نحوه‌ی انجام کار توسط مرشد چیزهای زیادی یاد می‌گیرید. او کسی است که به شما کمک می‌کند تا مؤثرترین و بهترین روش را برای انجام کارها کشف کنید و از اتلاف وقت شما پرهیز می‌شود.
- ✓ **مرشد تجربه‌های لازم را برای رشد در اختیار شما می‌گذارد:** مرشد می‌تواند شما را به انجام فعالیت‌هایی راهنمایی کند که فراتر از برنامه‌های رسمی رشد حرفه‌ای شماست. مثلاً شاید در برنامه‌ی رشد رسمی شما چنین قراری نیامده باشد، اما مرشد شدیداً به شما توصیه می‌کند در کلاس‌های آموزش سخنوری و فن بیان شرکت کنید. مرشد شما می‌داند مهارت در فن بیان و سخنرانی برای پیشرفت حرفه‌ای شما در آینده بسیار مهم است.
- ✓ **مرشد اطلاعات حیاتی را در اختیار شما می‌گذارد:** بهتر نیست از قبل بدانید مسیر پیشروی شما در پیشرفت سازمانی بن‌بست است؟ یا رئیستان عادت دارد کسانی را که به حقوقشان اعتراض می‌کنند اخراج کند؟ مرشد می‌تواند این اطلاعات حیاتی را در اختیار شما بگذارد. هرچند درست نیست که مرشد اطلاعات محرمانه‌ی شرکت را در اختیار شما بگذارد و آنچه به شما می‌گوید، همیشه موضوع مرگ و زندگی نیست، اما گاهی اطلاعات ذی‌قیمتی به‌دست می‌آورید که زندگی حرفه‌ای شما را عوض می‌کند.
- ✓ **مرشد شما را از نظر حرفه‌ای راهنمایی می‌کند:** مرشد آمدن و رفتن کارمندان زیادی را در طول سال‌ها دیده است و می‌داند کدام مسیر عاقبت ندارد و کدام شما را به‌سرعت پیش می‌برد.

فرایند ارشاد معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که کارمندی باتجربه‌تر از نظر حرفه‌ای به‌کارمندی تازه یا بی‌تجربه علاقه‌مند می‌شود. کارمندها هم می‌توانند با شناسایی مرشدهای بالقوه‌ی خود از آن‌ها توصیه بخواهند و یا علاقه‌ی آن‌ها را به‌کارشان جلب کنند. اما با توجه به اهمیت این فرایند، برخی از شرکت‌ها فرایند ارشاد را رسمی کرده‌اند و امکان آن را در اختیار همه‌ی کارمندها گذاشته‌اند. شاید بد نیست شما هم به هیئت مدیره این پیشنهاد را بدهید.

رشد و تعدیل نیرو

شاید این ارقام را دیده باشید. X هزار نفر از شرکت IBM اخراج شدند. Y هزار نفر از جنرال موتورز بیرون رفتند. شاید سازمان شما هم نیاز به ساختاردهی دوباره، تعدیل نیرو و کاهش نیروی انسانی را احساس کرده باشد. در این صورت ممکن است پیش خود فکر کنید با این همه تغییر و تحول در نیروی انسانی شرکت، آیا برنامه‌ریزی برای رشد کارمندها به زحمتش می‌ارزد؟

اصلاً این‌طور نیست. هرچند شرکت‌ها درگیر تحولات سریع هستند، اکنون رشد کارمندها مهم‌تر از همیشه شده است. با ادغام واحدها یا انحلال آن‌ها، کارمندان باید بتوانند نقش‌ها و وظایف تازه‌ای را بر عهده بگیرند که قبلاً هرگز انجام نداده‌اند. گاهی کارمندها باید برای موقعیتی با هم رقابت کنند و یا از واحدهای دیگر پذیرش بگیرند تا مطمئن شوند سر کار باقی می‌مانند. در این دوران عدم قطعیت، کارمندان اغلب احساس می‌کنند اختیار زندگی حرفه‌ای و حتی شخصی خود را از دست داده‌اند.



برنامه‌ریزی حرفه‌ای و رشد به‌کارمندان فرصت می‌دهد تا ابزارهای لازم را برای در دست گرفتن اختیار زندگی‌شان به‌دست بیاورند.

با وجود اثرات منفی آشکار تعدیل نیرو بر روحیه و اعتماد کارمند به سازمان، این دوران تحول فرصت یکتایی در اختیار مدیران می‌گذارد تا شکل آینده‌ی سازمانشان را تعیین کنند. شاید تنها فرصت.



رشد کارمند مهم‌تر از همیشه شده است. چرا که اغلب مجبور می‌شوید از کارمندها بخواهید نقش‌های تازه و مسئولانه‌تری در سازمان شما بگیرند. کارمند شما اکنون به حمایت شما احتیاج دارد. آن را در اختیارش بگذارید. شاید این ارزشمندترین هدیه‌ای باشد که بتوانید به‌کارمندان خود بدهید.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

چهار عنصر برنامه‌ی رشد حرفه‌ای چیست؟

الف: اهداف آموزشی، منابع مورد نیاز، تاریخ تکمیل و معیارهای اندازه گیری

ب: اهداف آموزشی، سرفصل های درسی، تاریخ شرکت در کلاس و برنامه

پ: توصیف مقصود، خلاصه‌ی تعهد، منابع مشخص، نتایج محتمل

ت: مشخص، انگیزه دست یافتنی، وابسته به زمان

آیا در طول برنامه‌ی تعدیل نیرو باید به رشد کارمندان ادامه داد؟

الف: بله، آینده‌ی سازمان بسته به آن است.

ب: خیر، همه‌چیز به‌سرعت عوض می‌شود.

پ: خیر، بهتر است بگذارید اوضاع آرام شود.

ت: هیچ کدام.

فصل ۲۰

کیفیت و سازمان آموزش‌پذیر

در این فصل

- وارد کردن کیفیت به درون سازمان
- درک مفهوم تفکر سیستماتیک
- برداشتن موانع آموختن
- تبدیل سازمان به سازمانی آموزش‌پذیر

در چند دهه‌ی گذشته، تمرکز تجارت جهانی بر کیفیت بوده است. کمتر سازمانی را می‌توانید پیدا کنید که برنامه‌ای برای بالا بردن کیفیت نداشته باشد. چه بخش‌های خصوصی و چه بخش‌های عمومی، اصطلاحاتی مانند چرخه‌های کیفیتی، مدیریت کیفیت فراگیر، رهبری کیفیت فراگیر، توسعه‌ی پایدار و اصطلاحات مشابه را در دستور کار خود گذاشته‌اند. در شرکت خودروسازی فورد کیفیت اولین اولویت است. تقریباً ۶۰ درصد شرکت‌های متوسط و بزرگ امریکایی هم‌اکنون برنامه‌های آموزش کیفیت را برای کارمندانشان برگزار می‌کنند.

در امریکا هر سال شرکت‌های بی‌شماری تأسیس می‌شود. اما نشریه‌ی اُرگانایزشنال داینامیک اعلام کرده است که پس از ۵ سال، تنها ۳۸ درصد این شرکت‌ها پابرجا هستند و پس از ده سال، تنها ۲۱ درصد این شرکت‌ها هنوز فعالیت می‌کنند و فقط ۲ درصد آن‌ها بیشتر از ۲۰ سال دوام می‌آورند. این موضوع فقط شامل شرکت‌های کوچک نمی‌شود. حتی شرکت‌های عظیم و باسابقه هم شکست‌ناپذیر نیستند. نشریه‌ی فورچون در سال ۱۹۷۰ پانصد شرکت صنعتی بزرگ امریکایی را فهرست کرد. اما در سال ۱۹۸۳ یک‌سوم این شرکت‌ها تعطیل شده بودند.

علت شکست این همه شرکت چیست؟ البته می‌توانند ناکامی خود را به عوامل متعددی نسبت دهند: تغییر وضعیت بازار، محل نامناسب فروشگاه، نقدینگی ناکافی، رقبای غیرمنصف خارجی، فشار اتحادیه‌های کارگری و ده‌ها بهانه‌ی راحت دیگر. اما شکست بسیاری از شرکت‌ها فقط در یک عامل حیاتی خلاصه می‌شود: شکست مدیریت و کل سازمان در آموختن. هرچند ممکن است سازمانی برنامه‌های مدیریتی پیشرفته‌ای را از جمله بهبود کیفیت یا انگیزه‌بخشی به پرسنل اجرا کرده باشد، اما احتمالاً این دانش‌ها و معلومات جدید را وارد فرهنگ کاری خود نکرده است.



مثلاً سازمان پیتر برنامه‌ی بهبود کیفیتی را سال‌ها پیش با هیاهوی بسیار اجرا کرد. ایـــن برنامه که گروه‌های کاری بین واحدی را موظف به تمرکز بر بهبود فرایندهای ســازمانی می‌کرد، بر پنج باور کلیدی استوار بود که به چهارده نکته‌ی دکتر دبلیو. ادواردز دمینگ شــباهت داشت (در همین فصل). خلاصه، این برنامه‌ی پیشرفته‌ی مدیریتی سرانجام شکست خورد. چرا که مدیران ارشد سازمان عمیقاً از آن حمایت نکردند. بعد از اینکه تازگی برنامه از بین رفت، خود برنامه هم به فراموشـــی سپرده شد. دلیل شکست این بود که این برنامه وارد فرهنگ سازمان نشده بود.



دکتر ادواردز دِمینگ، پدر جنبش نوین کیفیت، می‌گوید: «بزرگ‌ترین مشکلی که اغلب شرکت‌ها در جهان غرب دارند، نه رقبایشان است و نه ژاپنی‌ها. بزرگ‌ترین مشکل از درون خودشان است. از سوی مدیرانی که در دنیای رقابتی امروز، از مرحله پرتند.»

با وجود ظهور و غروب برنامه‌های مدیریتی رنگارنگ که قول می‌دهند تمام نقایص سازمانی را برطرف کنند، فقط تعداد کمی از سازمان‌ها فرایندهای اساسی و تغییرات ساختاری مورد نیاز برای تحول حقیقی سازمان را اجرا می‌کنند. به‌محض اینکه تازگی یک برنامه رفت (معمولاً در طول چند هفته تا چند ماه پس از شروع) باز هم به روش قدیمی برمی‌گردند و ادعا می‌کنند مدیریت مدرن دارند.

اما سازمان‌های آموزش‌پذیر، از میان روش‌های نوآورانه‌ی متنوع، بهترین رویکرد را چه از نظر درون‌سازمانی و چه برون‌سازمانی انتخاب می‌کنند، امتحان می‌کنند و چنانچه مؤثر بود، تغییرات اساسی برای تحول کسب و کار خود در عمل ایجاد می‌کنند.

در این فصل بررسی می‌کنیم که سازمان‌های امروز چگونه برنامه‌های بهبود کیفیت را اجرا می‌کنند؟ همچنین موانع واقعی پیشروی تغییر و راه حل آن‌ها را مرور می‌کنیم و سرانجام اهمیت آموزش‌پذیر بودن سازمان را برای آینده‌ی آن و همین‌طور نحوه‌ی آموزش‌پذیر کردن سازمان شما را بررسی می‌کنیم.

جنبش کیفیت

پیش از انقلاب صنعتی، تقریباً هر کالایی که به فروش می‌رفت، با دســت ســاخته می‌شد. هنرمندان ماهر اســباب و اثاثیه می‌ساختند، لباس می‌دوختند، ساختمان می‌ساختند و غیره. در آن موقع به‌ندرت فرایندهای مکانیزه وجود داشت. اما پس از گسترش انقلاب صنعتی، ماشین‌ها کم‌کم جای انسان‌ها را در فرایند تولید گرفتند. ماشــین‌ها محصولات را می‌ســاختند و نقش کارگران از ساختن محصولات به‌کار انداختن ماشین‌های سازنده‌ی محصولات تغییر کرد.

مدیریت علمی

در اوایل قرن بیستم محققان به دنبال روش‌های جدیدی برای بالا بردن بازدهی و کیفیت تولید می‌گشتند. تلاش‌های آن‌ها منجر به شکوفایی پدیده‌ای به نام مدیریت علمی شد. فردریک وینْسلو تایلور در این زمینه پیشنهاد کرد که سازمان‌ها از قواعد تعریف شده و استانداردهای کاری برای نظارت بر کارایی کارگران استفاده کنند. تایلور با مطالعه‌ی فعالیت‌های کارگران به این دستاورد رسید. یعنی هر مرحله از فرایند تولید را شناسایی، تعریف، اندازه‌گیری، زمان‌بندی و پالایش کرد. با این اطلاعات مدیران توانستند دستورالعمل‌های کاری ساده، مستقیم و مؤثری تدوین کنند.

فعالیت تایلور دستاوردهای مثبت و درازمدتی داشت:

- ✓ کارگران جدید (معمولاً مهاجرانی که سابقه‌ی کار در کارخانه نداشتند) را به‌سرعت و راحتی می‌شد آموزش داد، چرا که هر وظیفه‌ی کارمند به‌وضوح و دقت محدود و مشخص شده بود.
- ✓ فرایندهای کاری بازدهی بالاتری پیدا کرد، صنعت ایالات متحده شکوفا شد و پیشرفت اقتصادی و صنعتی شگفت‌انگیزی برای آن کشور به ارمغان آورد.

اما این سکه هم دو رو دارد:

- ✓ از آنجا که این دستورالعمل‌های کاری با چنان دقتی هر وظیفه‌ی کارگر را مشخص و محدود می‌کرد، باعث از بین رفتن خلاقیت، ابتکار و قدرت کارگران می‌شد.
- ✓ کارگران خود به ماشین‌هایی مبدل شدند که هر روز و هر سال همان وظایف تکراری را انجام می‌دادند و این تجربه چندان به رشد ذهنی کارگران کمک نمی‌کرد.

البته مدیریت علمی به امریکا کمک کرد تا به یک ابرقدرت صنعتی مبدل شود، موازنه‌ی بین‌المللی را در جنگ جهانی دوم برهم بزند و سیلی از محصولات مصرفی ماشین لباس‌شویی، نان تُست‌کن، تلویزیون برای تحقق رؤیای امریکایی در دهه‌های ۶۰ و ۱۹۵۰ تولید کند. اما متأسفانه در این میل به بالا بردن بازدهی به هر قیمتی و تأکید بر کمیت، چیزی از دست رفت و آن نوآوری بود.

تا زمانی که امریکا با محصولات خود در بازارهای جهانی استیلا داشت، فقدان نوآوری مشکلی جدی نبود. هیچ کشور دیگری امکان رقابت با طیف متنوع محصولات صنعتی و مصرفی امریکایی را نداشت و به نظر می‌رسید اقتصاد امریکا تا اَبد به این شکوفایی

و سروری ادامه دهد. اما در آن سوی اقیانوس آرام، دور از چشم قدرت‌های صنعتی امریــکا که در ناز و نعمت غوطه می‌خوردنــد، انقلابی در حال رخ دادن بود. نه یک انقلاب سیاسی، بلکه یک انقلاب تجاری.

ژاپن: آفتاب طالع

جنگ جهانی دوم بنیاد بسیار پیشرفته‌ی صنعتی ژاپن را مضمحل کرد. ژاپن در اوایل دهه‌ی ۱۹۵۰ فرایند دشوار بازسازی صنایع و مراکز تجاری خود را آغاز کرد. از آنجا که همه‌چیز ــ ساختمان‌ها، فرایندها، سلسله‌مراتب مدیریتی و غیره ــ در اثر جنگ نابود شده بود، رهبران اقتصادی ژاپن قادر بودند همه‌چیز را از صفر شروع کنند.

دکتر ادواردز دِمینگ در اوایل دهه‌ی ۵۰ از ژاپن دیدن کرد و توانست توجه رهبران اقتصادی ژاپن را جلب کند. در سال ۱۹۵۰ به ژاپن دعوت شد تا روش‌های کنترل کیفیت را به مهندســان، مدیران ومحققان ژاپنی درس بدهد. بقیه‌اش معلوم است. صنعت ژاپن فلســفه‌ی دمینگ را در کنترل و مدیریت آماری اقتباس کرد و تولید معطوف به کیفیت محصولات نهایی شــد. کمی بعد بر چســب «ساخت ژاپن» که زمانی نشانه‌ی بی‌ارزش بودن و بی‌کیفیتی کالا بود، به نماد کیفیت مبدل شد. تمام مصرف‌کنندگان دنیا آرزوی کالاهای ساخت ژاپن را داشتند.

نکته‌ی تکان‌دهنده در این میان این است که فرضیه‌های دمینگ در امریکا با بی‌توجهی و کم‌اقبالی مواجه شده بود. اما در ژاپن او را مثل یک قهرمان ملی پذیرفتند. با وجود موفقیت دمینگ در کمک به بازسازی صنایع ژاپن و با وجود آنکه او همچنان سعی می‌کرد مدیران امریکایی را هم متقاعد کند تا به بهبود کیفیت بپردازند، تا مدت‌ها کسی در امریکا دمینگ را نمی‌شناخت. این وضع در سال ۱۹۸۰ عوض شد و شرکت‌های بزرگ امریکایی از جمله فورد، دمینگ و آموزه‌های او را کشف کردند.

کار دِمنیگ با شــرکت فورد منجر به پدید آمدن یک رســالت اقتصادی، شناسایی ارزش‌های ســازمانی و مجموعه‌ای از اصول راهنما بــرای هدایت فعالیت کارمندها به‌طور روزمره شد. این اصول راهنمای شرکت فورد در زیر از کتاب روش مدیریتی دِمینگ نقل شده است.

- ✓ کیفیت حرف اول را می‌زند. برای جلب رضایت مشتری اولویت اول ما کیفیت محصولات و خدمات ماست.
- ✓ مشتریان محور همه‌ی فعالیت‌های ما هستند. هرکار می‌کنیم باید مشتریان را در ذهن داشته باشیم و محصولات و خدماتی بهتر از رقبایمان ارائه دهیم.

- ✓ توسعه‌ی پایدار برای موفقیت ما ضروری است. باید در هر کاری که می‌کنیم (در محصولات، امنیت و ارزش آن‌ها) و در خدماتمان، روابط انســانی‌مان، رقابتمان و سودآوری‌مان به‌دنبال کمال باشیم.
- ✓ مشارکت کارمندان روش زندگی ماست. ما یک گروه هستیم. باید با اعتماد و احترام با هم برخورد کنیم.
- ✓ توزیع‌کنندگان و فروشندگان شرکای ما هستند. شرکت باید روابطی سودآور برای هر دو طرف با توزیع‌کنندگان، فروشندگان و همکاران اقتصادی دیگر ما برقرار کند.
- ✓ سلامت و شرافت هرگز نباید زیر پا گذاشته شود. رفتار شرکتمان در سراسر جهان باید به‌شــکلی هدایت شــود تا از نظر اجتماعی مسئولانه باشد و به اصول شــرافت احترام بگذارد و در جامعه سهم مثبتی ایفا کند. درهای ما بدون هیچ‌گونه تبعیض در مورد قومیت و اعتقادات شــخصی کارمندان به روی همه‌ی زنان و مردان گشوده است.

البته فلسفه‌ی تازه‌ی فورد منجر به موفقیت عظیمی برای این شرکت شد. امروز این شرکت پنج خودرو از پرفروش‌ترین خودروهای امریکا را تولید می‌کند.



در زیر داســتان‌های دیگری از شــرکت‌هایی آمده اســت که با موفقیت برنامه‌های کیفیت را اجرا کرده‌اند.

- ✓ شرکت موتورولا، برای تأمین ابزارهای کیفیت برای کارگران، یک ساختمان به وسعت حدود ۹۰۰۰ متر مربع به ارزش ۱۰ میلیون دلار ساخت و آن را به آموزش کارگران اختصاص داد. همچنین بیش از ۴۰۰۰ کارگروه کیفیتی راه انداخت. بیل اسمیت، نایب رئیس شرکت موتورولا می‌گوید: «این کارگروه‌ها که اختیار دارند شیوه‌ی کارشان را عوض کنند، استخوان‌بندی اصلی جنبش کیفیت موتورولا را تشکیل می‌دهند.»
- ✓ شــرکت فدرال اکســپرس با اجرای یک مطالعه بر رفتــار کارمندی به‌طور سالانه، کیفیت را بالا برده است. با این مطالعه، شکل و محل مشکلات در سازمان مشخص می‌شود. هر سال پس از توزیع نتایج این مطالعه، مدیران با کارمندانشان جلسه می‌گذارند تا این مشکلات را حل کنند.
- ✓ شرکت مواد شیمیایی مونسانتو، فنون کیفیت را به ۱۵۰۰۰ کارگرش آموخته است و سپس قدرت اصلاح در فرایندهای کاری مشخص را در اختیار آن‌ها گذاشت. در نتیجه، دقت نظام انبارداری کارخانه از ۷۵ درصد به ۹۹ درصد و سود ناویژه در مدت یک سال به ۳ میلیون دلار افزایش یافت.



چهارده نکته‌ی دمینگ

بخش عمده‌ی نوآوری‌های مدیریتی ژاپن در نیمه‌ی دوم قرن بیستم حاصل تلاش‌های دکتر دبلیو. ادواردز دِمینگ امریکایی بود. دمینگ، که در سال ۱۹۹۳ درگذشت، مبتکر خستگی‌ناپذیر در علم مدیریت و مدافع سرسخت کیفیت بود. در سال ۱۹۹۲ دمینگ در یک تله‌کنفرانس، حاصل مطالعات خود را ارائه کرد.

دکتر دمینگ بیشتر به‌خاطر «۱۴ نکته»اش مشهور است؛ دستورالعملی برای درمان بیماری‌های مدیریتِ امروز. بسیاری از این نکات امروز در برنامه‌ی عادی بنگاه‌های اقتصادی امریکا قرار دارند اما ۳۰ سال پیش دکتر به آن‌ها توجه کرد. اگر از این نکات استفاده نکرده‌اید، بهتر است امتحانی بکنید.

۱. هدف خود را به‌صورت پایدار، افزایش کیفیت محصولات و خدمات قرار دهید. با این نیت که با رقبا رقابت کنید، در بازار بمانید و کارآفرینی کنید.

۲. فلسفه‌ی جدید را بپذیرید. ما در عصر اقتصادی نوینی هستیم. مدیران باید این چالش را بپذیرند، مسئولیت‌های خود را بیاموزند و رهبری تغییرات را به‌دست بگیرند.

۳. برای دستیابی به کیفیت، وابستگی به بررسی محصولات پس از تولید را کنار بگذارید. به‌جای آن کیفیت را از همان اول وارد محصولات خود کنید.

۴. به‌جای پایین آوردن قیمت کالا و کنار آن سود خود، هزینه‌های کلی را پایین بیاورید.

۵. سامانه‌های تولید و خدمات را به‌طور پیوسته تا ابد بهتر کنید تا کیفیت و بازدهی بالاتر برود و درنتیجه هزینه‌ها پایین‌تر بیاید.

۶. آموزش درحین کار را برای کارگران فراهم کنید.

۷. رهبری را نهادینه کنید. هدف رهبری باید کمک به افراد و دستگاه‌ها باشد تا کار خود را بهتر انجام دهند.

۸. ترس را از محیط کار حذف کنید تا همه بتوانند به‌طور مؤثر برای شرکت کار کنند.

۹. دیوارهای میان دپارتمان‌ها را بردارید. کارکنان واحدهای پژوهش، طراحی، فروش و تولید باید به شکل یک تیم کار کنند تا بتوانند مشکلات تولید و کاربرد محصولات را به‌موقع پیش‌بینی کنند.

۱۰. از شعارهای پر زرق و برق و همین‌طور نصیحت به کارگران برای رسیدن به نقایص و ضایعات صفر پرهیز کنید. این نصیحت‌ها فقط منجر به بروز روابط رقابتی ناسالم می‌شود، چرا که دلیل کیفیت و بازدهی کم در سیستم‌های کاری است و از اختیار نیروی کار خارج است. به‌جای کارگران فرایندها را اصلاح کنید.

۱۱. الف) به‌جای تعریف معیارهای کاری و توقع، به رهبری بپردازید. ب) از مدیریت بر مبنای هدف، اعداد، ارقام پرهیز کنید و به‌جای آن رهبری کنید.

۱۲. الف) موانعی را که مانع احساس غرور کارگران ساعتی می‌شود بردارید. مسئولیت سرپرستان باید از کمیت به کیفیت تغییر یابد. ب) موانعی را که مدیران و مهندسان را از حق احساس غرور نسبت به کارشان محروم می‌کند، بردارید. یعنی از ارزیابی کار بر مبنای اعداد به‌دست‌آمده پرهیز کنید.

۱۳. یک برنامه‌ی جدی برای آموزش و رشد حرفه‌ای در سازمان نهادینه کنید.

۱۴. در سازمان همه را وادار کنید تا این تحول را تحقق ببخشند. این تحول وظیفه‌ی همه است.

متأسفانه هرچند شـــرکت‌هایی مانند فورد، کیفیت، توسعه‌ی پایدار و انگیزه‌بخشی به‌کارمندان را هسته‌ی مرکزی فرهنگ کاری خود تعیین کرده‌اند، بسیاری از شرکت‌های دیگر مدت کوتاهی به کیفیت اهمیت می‌دهند و بعد آن را رها می‌کنند. برای بسیاری از شرکت‌ها توسعه‌ی کیفیت فقط یک زحمت اضافه محسوب می‌شود و مدیران این شـــرکت‌ها مایل به سازمان‌دهی بنیادی فرایندها و ساختارهایی نیستند که آن‌ها را قادر به واکنش در مسیر تحولات مداوم در بازار جهانی می‌کند.



به ازای هر یک شرکتی که کیفیت را اولویت اول کار خود قرار می‌دهد، ده‌ها شرکت توجه خود را از کیفیت برمی‌گیرند. کارگران که اول با وعده‌ی انگیزه‌بخشی از روی جنبش کیفیت دلگرم می‌شوند، پس از مدتی روحیه‌ی خود را از دست می‌دهند و ناامید می‌شوند.

مشـــکل از جنبش کیفیت نیست. مشـــکل از مدیرانی است که به‌دلیلی نمی‌توانند روش‌های اساســـی اقتصادی خود را عوض کنند. ممکن است در جلسات کارمندی دربـــاره‌ی مزایای توســـعه‌ی پایدار یا مدیریت کیفیت فراگیر، ســـخنرانی کنند و یا حتی واحدها و گروه‌های کنترل کیفیت تشـــکیل بدهند. اما به‌محض اینکه تازگی اولیه کم‌رنگ شد، اغلب مدیران ناخواسته به روش‌های قدیمی خود روی می‌آورند. به عبارت دیگر یاد نمی‌گیرند. مفهوم ســـازمان آموزش‌پذیر در نتیجه‌ی مشاهده‌ی همین پدیده به‌وجود آمد.

آغاز یک برنامه‌ی بهبود کیفیت

در این سال‌ها، آمدن و رفتن برنامه‌های بهبود کیفیت گوناگونی را دیده‌ایم. بعضی از این برنامه‌ها باوجود حسن نیتشان و توجه مدیران و کارگران، جواب نمی‌دهند. شروع چنین برنامه‌ای زحمت زیادی می‌برد، اما حفظ تداوم آن بیشتر زحمت می‌برد.

الگوهای بسیار زیادی برای نهادینه کردن بهبود کیفیت وجود دارد. اما کلید موفقیت، منضبط بودن و داشتن برنامه‌ای مشخص پیش از اجرای برنامه‌ی بهبود کیفیت است. هیچ چیز به اندازه‌ی شروع پیش از موقع چنین برنامه‌ای به تداوم آن لطمه نمی‌زند.

پنج مرحله‌ی زیر را برای تثبیت یک برنامه‌ی بهبود کیفیت پایه در ســـازمان خود اجرا کنید.

۱. از حمایت مدیران ارشد سازمان مطمئن شوید.

برای آنکه یک برنامه‌ی بهبود کیفیت به موفقیت درازمدت دست یابد، باید حمایت فعال هیئت مدیره‌ی سازمان را داشته باشد. از آنجا که برنامه‌های

کیفیت با اعطای امکان ارائه‌ی پیشنهاد از سوی کارگران برای پیشرفت سازمان، به آن‌ها انگیزه می‌بخشد و گاهی حتی مرزها را میان دپارتمان‌ها هم برمی‌دارد، برخی از مدیران نگران آن می‌شوند که مبادا قدرت خود را از دست بدهند وظیفه‌ی شما این است که هیئت مدیره را متقاعد کنید که این برنامه مشخصاً سودآوری سازمان را بالا می‌برد.

۲. یک کمیته‌ی نظارت بر کیفیت تشکیل دهید.

این کمیته که اعضایی از سطوح و بخش‌های مختلف سازمان دارد، سیستم‌ها و دستورالعمل‌هایی برای دریافت پیشنهادهای کارمندان در بهبود کیفیت و سپس تجزیه و تحلیل این پیشنهادها و در صورت لزوم پیشنهاد آن به منظور اجراست. در سازمان‌های کوچک این کمیته می‌تواند از فقط یک تا سه نفر تشکیل شود. در سازمان‌های بزرگ‌تر این کمیته می‌تواند تا ۲۰ عضو یا بیشتر داشته باشد. برای آنکه مطمئن شوید برنامه‌ی بهبود کیفیت شما قابل اجراست، کمیته باید مستقیماً به یکی از اعضای هیئت مدیره گزارش دهد تا هیئت مدیره حمایت و راهنمایی خود را در اختیار کمیته بگذارد و موانع سازمانی را بردارد.

۳. تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها

هرچند مدل‌های موفق متنوعی وجود دارد، اغلب این برنامه‌ها عناصر اساسی مشترکی دارند:

- **تشویق کارمندان به ارائه‌ی پیشنهاد برای بهبود کیفیت.** برای این کار فُرمی تهیه می‌کنید که اختصاصاً به این منظور تهیه شده است. کارمند در این فرم زمینه‌ی نیازمند بهبود را می‌نویسد و سپس پیشنهاد مشخصی برای بهبود آن ارائه می‌دهد. کارمندان را تشویق کنید تا نام نه فرد را روی فرم بنویسند تا اگر به اطلاعات بیشتری احتیاج داشتید، سراغ آن‌ها بروید. سپس این پیشنهادها را مستقیماً به کمیته‌ی نظارت بر کیفیت ارجاع می‌دهید تا ارزیابی شود. کارمندان را تشویق کنید تا ذهن خود را بر پیشنهادهایی متمرکز کنند که در دپارتمان یا گروه کاری خود می‌بینند، تا بتوانند مستقیماً در پیدا کردن راه حل مشارکت کنند.
- **پیشنهادها را بررسی و گرایش خود را تعیین کنید.** کمیته‌ی نظارت بر کیفیت تمام پیشنهادها را بررسی و سپس تعیین می‌کند که سرنوشت هر پیشنهاد چیست. اگر پیشنهادی مفید به نظر برسد

می‌توان آن را برای اجرا یا اقدام برای مدیر مربوط فرستاد یا در موارد پیچیده‌تر می‌توان پیشنهاد را در اختیار گروهی بین‌واحدی قرار داد تا به‌شکلی دقیق‌تر پیشنهاد را بررسی کنند. اگر کمیته پیش از تصمیم‌گیری به اطلاعات بیشتر احتیاج داشت، می‌تواند پیشنهاددهنده را برای توضیحات بیشتر دعوت کند. پیشنهادهایی را که مؤثر به‌نظر نمی‌رسد با یادداشت تشکر و توضیح علت عدم پذیرش پیشنهاد، به پیشنهاددهنده برگردانید. تمام پیشنهاددهندگان باید نامه‌ی تشکر دریافت کنند.

- **پیشرفت را پی‌گیری کنید.** کمیته‌ی نظارت باید به‌طور منظم گزارشی تهیه کند که خلاصه‌ی پیشنهادهای دریافت‌شده و اقدامات انجام‌شده برای هر پیشنهاد را ارائه می‌دهد. این گزارش باید حداقل ماهی یک‌بار بین همه‌ی کارمندان توزیع شود. این روش دو مزیت دارد. نخست، می‌توانید براساس ذات پیشنهادهای ارائه‌شده پی ببرید که آیا شرکت مشکلات مشخصی دارد؟ مثلاً اگر تمام پیشنهادها درباره‌ی عملیات پرداخت حقوق و دستمزد آمده است، یا سیستم حقوق و دستمزد شما مشکل دارد و یا کارمندان نسبت به مشکلات خود صادق نیستند. دوم، این گزارش به‌کارمندان نشان می‌دهد که برنامه‌ی بهبود کیفیت تعطیل نبوده است.

۴. اطلاع به‌کارمندان

کارمندان شما باید بدانند که امکان کمک به ایجاد تغییر در سازمان به آن‌ها داده شده است. اغلب سازمان‌ها این خبر مهم را در خبرنامه‌های سازمان، جلسات کارمندان و یا روش‌های دیگر ارائه می‌دهند. برای آنکه بیشترین تأثیر را بر همه‌ی کارمندان داشته باشید، بهتر است بالاترین مقام سازمان شما این خبر را به‌طور رسمی اعلام کند، تا همه از اهمیت و اولویت بهبود کیفیت در سازمان مطلع شوند. بلافاصله بعد دستورالعمل‌ها و فرم‌های مرحله‌ی سوم در اختیار همه‌ی کارمندان قرار می‌گیرد.

۵. نتایج برنامه را مرور کنید.

اگر نتوانید نتیجه را اندازه‌گیری کنید، هیچ برنامه‌ای مؤثر نخواهد بود. به‌طور دوره‌ای نتایج برنامه را بررسی کنید و ببینید آیا کارمندان مشارکت می‌کنند؟ کدام دپارتمان‌ها مشکل‌دار به‌نظر می‌رسند؟ و آیا مدیرانی که پیشنهادهای تصویب‌شده را دریافت کرده‌اند، براساس آن‌ها اقدام می‌کنند؟ بهتر این است

که بتوانید این مزایای ناشـــی از بهبود کیفیت را به شـــکل کمّی بر مبنای هزینه‌های صرفه‌جویی‌شده، ساعت‌های کاری کاهش‌یافته، بهبود خدمات مشتری و یا عوامل دیگر جمع‌بندی کنید.

تفکر سیستمی

در ســازمان‌های ســبک قدیمی، تمرکز مدیریت بر حل مشــکلاتی است که بروز می‌کند. اگر کارمندی مطابق اســتاندارد کار نمی‌کرد او را تنبیه می‌کردند و مشکل حل می‌شد. اگر ضایعات کیفی بالا بود، تعداد بازرسان را بیشتر می‌کردند تا پیش از تحویل کالاهای ناقص جدا شود. اگر چیزی عیب پیدا می‌کرد (محصول، دستگاه یا یک کارگر) وظیفه‌ی مدیر حل این مشکل بود.



مشکل اساسی این سبک مدیریت بر مبنای بحران، این است که این روش مشکلات زیرینی را که منجر به بروز مشکل فعلی می‌شود، حل نمی‌کند و فقط پانسمانی بر روی زخم است. حل این مشکل هم معمولاً فقط به‌صورت مقطعی است که جلوی بروز مجدد آن را در آینده نمی‌گیرد. مدیریت به این روش شبیه کار پزشکی است که علائم تومور مغزی را با آسپرین درمان می‌کند. آسپرین شاید برای مدت کوتاهی بعضی از علائم را مثل سردرد برطرف کند. اما مشکل اصلی سرجایش درمان‌نشده باقی می‌ماند. اگر پزشک به خودش زحمت ندهد تا برای کشف علت اصلی این علائم اقدامات لازم را انجام دهد، بیمار قطعاً می‌میرد. به همین ترتیب، مدیری که علائم نقص سازمانی را بدون توجه به علت‌های اصلی آن درمان کند، احتمالاً سازمانش را به همین سرنوشت دچار می‌کند.

اکنون مدیران بسیاری آگاهند که حل مشکلات سازمانی به تلاشی بیشتر از درمان علامتی احتیاج دارد. اصطلاح تفکر سیســـتمی برای توصیف همین مفهوم ساخته شده است که نمی‌توان حوادث درون یک سازمان را به‌صورت مجزا و انفرادی در نظر گرفت. تغییر در یک بخش از سازمان چه مثبت و چه منفی بر اشخاص یا چیزهایی در بخش دیگر ســازمان هم تأثیر می‌گذارد. مدیــران باید تأثیر هر رخداد را بر کل سازمان ببینند و نه تأثیر موضعی و درون‌واحدی آن را.



پیتر بنگ، نظریه‌پرداز مدیریتی دانشگاه MIT، پنج مهارت اصلی زیر را برای ایجاد مفهوم تفکر سیستمی به مدیران پیشنهاد می‌دهد:

- ✔ **مشاهده‌ی روابط به‌جای اشیا و فرایندها به‌جای تصویر مقطعی:** بسیاری از مدیران مایل‌اند اتفاق‌ها و مشکلات را به‌صورت منفرد بررسی کنند و نه به شکل مجموعه‌ای از اعمال یا مراحل. در نتیجه دچار کوته‌نظری می‌شوند و

نمی‌توانند ببینند تغییر در یک مرحله بر تمام کارهای دیگر تأثیر می‌گذارد و تغییر در یک بخش از سازمان بر تمام سازمان مؤثر است. تفکر سیستمی شما را وا می‌دارد قدمی به عقب بگذارید و همه‌چیز را از دور ببینید.

✓ **عبور از مقصر دانستن دیگران:** اغلب مشکلات سازمانی ناشی از سیستم‌ها یا فرایندهای غلط است و نه کارمندان بد. بنابراین مقصر دانستن یا تنبیه کارمندانی که کارایی‌شان در حد توقع شما نیست، مشکل شما را برطرف نمی‌کند، چرا که برای حل مشکل کارایی کاری از دست کارمند برنمی‌آید. مدیرانی که به تفکر سیستمی اعتقاد دارند، به‌جای مقصر دانستن کارمندان، بادقت سیستم‌های سازمان را بررسی و ریشه‌ی مشکل را پیدا می‌کنند.

✓ **تمییز میان پیچیدگی جزئی‌نگر و پیچیدگی پویا:** تفکر سیستمی درگیر دو نوع پیچیدگی است: جزئی‌نگر و پویا.

- پیچیدگی جزئی‌نگر به آن نوع پیچیدگی گفته می‌شود که ناشی از تعداد زیادی از متغیرهای مختلف است. مدیران اغلب وقتی می‌گویند موضوعی پیچیده است، منظورشان همین نوع پیچیدگی است.
- پیچیدگی پویا هنگامی بروز می‌کند که دلیل یک عمل و تأثیر نهایی آن در آینده واقع است و تأثیر دخالت‌های مدیریتی برای اغلب کارمندان روشن نیست. در تفکر سیستمی بیشترین منافع در پیچیدگی پویای سیستم دیده می‌شود.

✓ **تمرکز بر پرنفوذترین بخش‌های سازمان:** یک بخش پرنفوذ، بخشی است که در آن با کمترین تلاش بیشترین منافع به‌دست می‌آید. در اغلب موارد آشکارترین راه حل‌ها در کمترین اقدامات اصلاحی وجود دارد و راه حل‌های کوچک‌تر و نامحسوس‌تر منجر به منافع بزرگ‌تر می‌شود. تفکر سیستمی مدیران را وا می‌دارد تا به‌دنبال راه حل‌هایی بگردند که با کمترین تلاش می‌توانند اجرا کنند، اما منجر به بزرگ‌ترین و پردوام‌ترین منافع برای سازمان می‌شود.

✓ **پرهیز از درمان‌های علامتی:** درمان علامت‌های یک بیماری سازمانی به‌جای درمان علت اصلی بیماری، منجر به اصلاحات کوتاه مدت می‌شود و نه بهبود درازمدت. مدیران باید همیشه با گرایش به اصلاح سریع مشکل مقاومت کنند و به‌جای آن ذهن خود را بر کشف راه حل‌هایی معطوف کنند که به درمان علت اصلی مشکل می‌پردازد و بهبود پردوام‌تری برای سازمان می‌آورد.

موانع آموختن

فکر می‌کنید مهم‌ترین مانع آموختن در هر سازمان چیست؟ میل کارگران به حفظ وضع موجود؟ البته کارمندان دوست دارند در زندگی‌شان ثبات و قدرت پیش‌بینی داشته باشند، اما مانعی نیست. آیا مانع دستورالعمل‌های متعدد و قدیمی و تاریخ مصرف گذشته است؟ البته دستورالعمل‌های افراطی که به‌روز نشود، معمولاً کاری جز ممانعت از کارگران در نوآوری و تغییرات مثبت در محیط کار نمی‌کند. شاید هم دستیار نایب رئیس شرکت مانع کار می‌شود؟ نه هرچند ممکن است او در تمام سازمان مزاحم باشد، اما مشکل از او هم نیست.

هرچند تمام موارد بالا و موارد متعدد دیگری می‌تواند سهمی در مقاومت سازمان نسبت به آموختن و شکست نهایی آن در دنیای تجاری در حال تحول داشته باشند، فقط یک چیز بیشترین تأثیر را در آموزش‌پذیری سازمان دارد.



بزرگ‌ترین مانع آموزش‌پذیری در سازمان شما هیئت مدیره‌ی سازمان است.

فکرش را بکنید، وقتی سازمان گرفتار بحران است و تلاش‌های جاری هیئت مدیره‌ی کنونی نمی‌تواند وضع را به نفع سازمان عوض کند، چه اتفاقی می‌افتد؟ در یک روزنامه یا مجله‌ی اقتصادی می‌خوانید که مدیرعامل سازمان استعفا داده و شخص دیگری به‌جای او منسوب شده است. اقدام اول مدیرعامل جدید، معمولاً تعویض تمام مدیران ارشد سازمان است.

وقتی سازمان دچار مشکل است و مدیران ارشد نمی‌توانند کاری بکنند، سازمان باید به‌سرعت عادت‌های غلط خود را فراموش کند. تا دوباره در مسیر موفقیت قرار گیرد. حالا سازمان چگونه می‌تواند رفتارهایی را که زمانی آن را موفق کرده بود، کنار بگذارد؟ سریع‌ترین راه، برکناری هیئت مدیره‌ی کنونی است تا سازمان بتواند عادت‌های جدیدی را بیاموزد که می‌تواند آن را موفق کند. شکستن عادت‌های قدیمی معمولاً بسیار دشوار است وقتی مدیرعامل سازمان با روش قدیمی خود موفق بوده، معمولاً دلیلی نمی‌بیند که در شرایط فعلی هم روش خود را عوض کند، و به‌جای استقبال از تغییر با آن مبارزه می‌کند. بنابراین بهترین راه برای آموزش‌پذیر کردن سازمان، کنار گذاشتن هیئت مدیره‌ی متحجر آن است.

پس بهتر نیست قبل از آنکه مجبور شویم هیئت مدیره‌ی سازمان را برای فراموش کردن روش‌های غلط و منسوخ کنار بگذاریم راهی پیدا کنیم تا سازمان بتواند روش‌های جدید واکنش نسبت به تغییر را بیاموزد؟ بله، بهتر است. این کار هم باعث می‌شود

مدیران کنونی از امنیت شغلی خود مطمئن‌تر شوند و کارگران هم آرامش بیشتری داشته باشند، و هم سازمان هزینه، فرصت و نیروی کمتری را در جایگزینی هیئت مدیره صرف خواهد کرد.

خوشبختانه با خلق یک سازمان آموزش‌پذیر می‌توانید این کار را بکنید.

خلق یک سازمان آموزش‌پذیر

سازمان آموزش‌پذیر سازمانی است که می‌تواند دانایی ایجاد تغییر مثبت را ایجاد کند و به‌کار برد. مدت‌هاست این پرسش که چگونه باید سازمان‌هایی را ایجاد و رهبری کرد که در آن‌ها آموزش به‌طور پیوسته جریان دارد، ذهن بسیاری از مدیران را مشغول کرده است.



مشکل روش اقتصادی قدیمی فرماندهی و کنترل، این فرض است که جهان و تمام ماوقع درون آن قابل پیش‌بینی است و اگر بتوانید الگویی به اندازه‌ی کافی بزرگ و پیچیده بسازید، می‌توانید هر نتیجه‌ای را پیش‌بینی کنید. این روش فقط یک مشکل دارد: جهان قابل پیش‌بینی نیست. اقتصاد جهانی هرج و مرج عظیمی است. امروز ممکن است نکته‌ای درست به‌نظر برسد و با اولین موج تغییر فردا نادرست محسوب شود. تنها واقعیت قابل پیش‌بینی این است که دنیای اقتصاد تغییر می‌کند و بعد باز هم تغییر می‌کند.

تصور سازمان آموزش‌پذیر بر این فرض استوار است که سازمان‌ها لاجرم درگیر دگرگونی می‌شوند و مدیران باید منتظر نامنتظره‌ها باشند. به این ترتیب مدیران سازمان‌های آموزش‌پذیر از اتفاق‌های نامنتظره‌ی اجتناب‌ناپذیری که در سازمان رخ می‌دهد، استقبال می‌کنند. چرا که آن‌ها را فرصت در نظر می‌گیرند و نه مشکل. سازمان‌های آموزش‌پذیر، برخلاف سازمان‌های ایستایی که به‌شدت سلسله‌مراتبی هستند، انعطاف‌پذیرند و کمتر از سازمان‌های سنتی سلسله‌مراتبی هستند. این ساختار به مدیران توانایی می‌دهد تا به‌جای فقط واکنش نسبت به تغییرات، تغییرات را رهبری کنند.

برای طراحی یک سازمان آموزش‌پذیر چه باید بکنید؟ برای این کار باید مشخصه‌های متعددی را در نظر بگیرید. هرچه سازمان شما تعداد بیشتری از این مشخصه‌ها را بروز بدهد، به ساختار یک سازمان آموزش‌پذیر نزدیک‌تر است.

- ✓ **تشویق عینیت‌گرایی:** ما در دوران فعالیت حرفه‌ای‌مان مدیرانی را دیده‌ایم که بسیاری از تصمیم‌های سازمانی خود را فقط به این دلیل می‌گیرند تا شخص قدرتمند، متنفذ یا برجسته‌ای را راضی کنند. این تصمیم‌های ذهنیت‌گرا که

ناشـــی از احساس است و نه بررسی منطقی واقعیت‌ها، معمولاً بسیار کمتر از تصمیم‌هایی مفید اســت که با بررســی عینی واقعیت‌ها گرفته می‌شود. به‌عنوان مدیر باید عینیت‌گرایی را در کارمندان و همکارانتان تشویق کنید و ضمناً خودتان هم در تصمیم‌گیری عینیت‌گرا شوید.

- ✓ **تشویق صراحت:** اگر می‌خواهید سازمان آموزش‌پذیر باشد، کارمندان باید بتوانند حقیقت را به هم بگویند. برای آنکه این صراحت را ممکن کنید، باید برای کارمندان محیط امنی فراهم کنید تا بدون ترس از مجازات، آنچه را در ذهنشان می‌گذرد، به مدیر خود بگویند. بیرون راندن ترس از سازمان، اولویت اول هر مدیری است که می‌خواهد سازمانی آموزش‌پذیر ایجاد کند.

- ✓ **پافشـــاری بر کار گروهی:** تشکیل تیم‌های کارمندی بخش بسیار مهمی از فرایند آموزش‌پذیر کردن سازمان است. بدون کارگروه‌ها کمتر سازمانی آموزش‌پذیر می‌شود. اگر سازمان برای واکنش نسبت به تغییر بر افراد متکی باشد، ممکن است یکی دو نفر مشعل را به‌دست بگیرند و پیش بتازند. اما اگر سازمان بر گروه‌های کاری متکی باشد، اکثر کارمندان به‌تحرک می‌افتند. از آن گذشـــته، احتمال اینکه سازمان به بهترین راه حل دست یابد بیشتر است. چرا که یک تیم منافع تمام اعضایش را در نظر دارد.

- ✓ **ایجاد ابزارهای مفید:** مدیران یک سازمان آموزش‌پذیر به ابزارهایی احتیاج دارند که کارمندان را قادر کند تا اطلاعات ضروری برای انجام کار را به‌سرعت و به‌آسانی به‌دست آورند. مثلاً باید شبکه‌های کامپیوتری را راه‌اندازی کرد و به تمام کارمندان امکان دسترسی به آن را داد و کارمندان باید اطلاعات مالی و داده‌های دیگری را که تصمیم‌گیران برای تصمیم‌گیری درست نیاز دارند، تهیه کنند. ابزارهای مناسب ابزارهایی هستند که اطلاعات مناسب را در زمان مناسب به افراد مناسب می‌رسانند.

- ✓ **توجه به رفتاری که تشـــویق می‌شود:** فراموش نکنید، هرچه را تشویق کنید، همان را دریافت می‌کنید. چه رفتارهایی را پاداش می‌دهید و در ازای آن چه رفتارهایی را تحریک می‌کنید؟ اگر می‌خواهید سازمانی آموزش‌پذیر ایجاد کنید، باید رفتارهایی را تشـــویق کنید که در ایجاد این سازمان لازم است. به ذهنیت‌گرایی و فردگرایی پاداش ندهید. هرچه سریع‌تر این رسالت را انجام دهید، بهتر است.



آموخته‌های تازه‌ی خود را بیازمایید

کدام یک از موارد زیر، یکی از چهارده نکته‌ی دمینگ است؟

الف) همیشه مسیر کم‌زحمت را انتخاب کنید.

ب) قاعده‌ی طلایی را به یاد داشته باشید.

پ) نگران نباشید، شاد باشید.

ت) ترس را برانید تا همه بتوانند به‌طور مؤثر برای شرکت کار کنند.

تفکر سیستمی چیست؟

الف) ایسن دانایی که نمی‌توان رخدادهای درون سازمانی را به‌طور مجزا در نظر گرفت.

ب) تلاش برای حفظ تعادل سیستم.

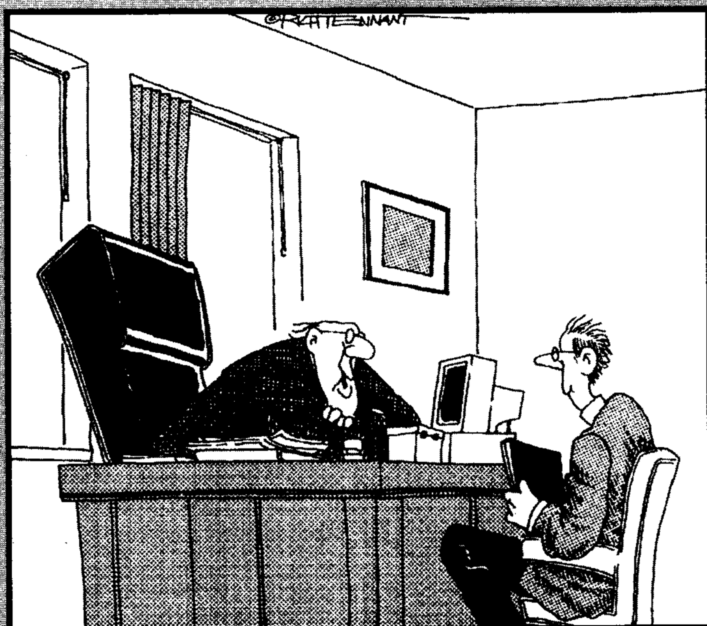
پ) در واقع مهم هم نیست.

ت) هیچ کدام.

بخش ۷

ده‌گانه‌ها

موج پنجم — اثر ریک تننت



«ما یک محیط کار خلاق ارائه می‌کنیم که با پردازش هنرمحورانه و ابزارهای ارتباطی عمل می‌کند؛ یک بسته‌ی کاری با منافع جامع، توزیع سخاوتمندانه‌ی منافع، امکان شراکت، و اگر واقعاً پرانرژی باشید و دلتان بخواهد کمی رقص هم بکنید، این امکان را هم فراهم می‌کنیم.»

در این بخش...

این فصل‌های کوتاه، خلاصه‌ی روش‌هایی است که به شما کمک می‌کند تا مدیر بهتری شوید. هر وقت فرصتی دست داد، نگاهی به آن‌ها بیندازید.

فصل ۲۱

ده خطای رایج مدیریتی



مدیران اشـــتباه هم می‌کنند. خطا روش دنیاســـت تا به شما نشان دهد که مشغول آموختنید. ادیسون می‌گوید برای یافتن یک پاسخ باید ده هزار بار خطا کنید. اگر بر زمین نیفتید، دویدن را نمی‌آموزید. اگر تصادف نکنید، رانندگی را نمی‌آموزید.

در این فصل ده دام آمده اســـت که هم مدیران تازه‌کار قربانی آن‌ها می‌شـــوند و هم مدیران باتجربه.

عدم انتقال از کارمند به مدیر

وقتی کارمند هستید، کاری بر عهده‌ی شماست و باید آن را انجام دهید. هرچند کار شـــما ایجاب می‌کند که در یک گروه کاری فعالیت و یا با کارمندان دیگر همکاری کنید، در نهایت فقط مسئول کار خودتان هستید. آیا به هدفتان می‌رسید؟ آیا کارتان را به‌موقع انجام می‌دهید، نتیجه‌ی درســـت گرفته‌اید؟ وقتی مدیر می‌شوید، ناگهان همه چیز عوض می‌شود. آیا کارمندهایتان به اهدافشان رسیده‌اند؟ آیا کارمندانتان انگیزه‌ی کافی دارند؟ آیا کارشان را درست انجام داده‌اند؟

مدیر شدن نیازمند رشد مهارت‌های کاری کاملاً تازه‌ای است: مهارت کار با دیگران. برخی از مســـتعدترین کارگران از نظر فنی، به بدترین مدیران تبدیل می‌شوند، چرا که نمی‌توانند ذهن خود را از کارگری و کارمندی به مدیریت انتقال دهند.

ناتوانی در کارسپاری

با وجود تلاش‌های جاری، بسیاری از مدیران برای آنکه خلافش را ثابت کنند، شما نمی‌توانیـــد همه‌کار را خودتان انجام دهید و حتی اگر بتوانید، باز هم انجام همه‌ی کارها توســـط خودتان مؤثرترین روش برای اســـتفاده‌ی یک مدیر از استعدادهایش نیســـت. شاید شما بهترین تحلیل‌گر آمار دنیا باشـــید، اما وقتی مدیر واحد تحلیل آماری می‌شـــوید، کارتان عوض می‌شود. دیگر وظیفه ندارید تجزیه و تحلیل آماری انجام دهید، بلکه باید بر گروهی از تحلیل‌گران مدیریت کنید.



وقتی به‌کارمندان کارسپاری می‌کنید، حجم کاری را که از دستتان برمی‌آید، چند برابر می‌کنید. اگر پروژه‌ای را که ظاهراً غیرممکن به‌نظر می‌رسد، بین ۱۲ نفر تقسیم کار کنید، ناگهان می‌بینید کاملاً شـــدنی است. با کارسپاری همچنین فرصت‌هایی

برای بهبود کار کارمندها و رشد توانایی رهبری در آن‌ها ایجاد می‌کنید. هرگاه کار جدیدی را می‌پذیرید، از خودتان بپرسید که آیا یکی از کارمندهایتان می‌تواند این کار را به‌جای شما انجام دهد؟

عدم هدف‌گذاری با مشارکت کارمندها

کارایی مؤثر نیازمند اهداف روشن و مشخص است. اگر با کارمندان خود هدف‌گذاری نکنید، اغلب سازمانی روی دستتان می‌ماند که هیچ جهت‌گیری ندارد و کارمندانش چالش‌های خاصی در پیش ندارند و بنابراین انگیزه‌ای برای انجام هیچ‌کاری ندارند، به‌جز حضور در سر کار و حقوق گرفتن. هدف کارمندهای شما با چشم‌اندازی شروع می‌شود که جایگاه آن‌ها را در آینده مشخص می‌کند. بعد به‌عنوان مدیر دیگر با شماست که با کارمندهای‌تان جلسه بگذارید و هدف‌هایی واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی تعیین کنید که در رسیدن به چشم‌انداز آتی سازمان آن‌ها را راهنمایی می‌کند. کارمندانتان را در تاریکی رها نکنید. کمکشان کنید تا به شما و سازمان کمک کنند. قدم اول تعیین اهداف است و قدم بعدی همکاری با آن‌ها در رسیدن به این اهداف.

شکست در برقراری ارتباط

در بسیاری از سازمان‌ها می‌شود گفت که تقریباً هیچ‌کس درست و حسابی خبر ندارد که در سازمان چه خبر است. اطلاعات یعنی قدرت، و بعضی از مدیران از اطلاعات و به‌خصوص کنترل اطلاعات استفاده می‌کنند تا مطمئن شوند که در سازمان از همه مطلع‌ترند و به این وسیله موقعیت خود را تحکیم می‌کنند. بعضی از مدیران از برخوردهای اجتماعی گریزان‌اند و طبیعتاً از ارتباط با کارمندانشان هم پرهیز می‌کنند و بهانه می‌آورند که خیلی گرفتارند. اما در واقع هیچ تلاشی نمی‌کنند تا به روال منظمی اطلاعات را به کارمندانشان منتقل کنند.



دلیل این عدم ارتباط با کارمندان هرچه باشد، بدانید توزیع گسترده‌ی اطلاعات در سراسر سازمان از طریق روش ارتباطی صحیح، برای سلامت سازمان امروز ضروری است. کارمندان باید اطلاعات را در اختیار داشته باشند تا در دورترین و پایین‌ترین سطوح سازمان هم قادر به تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع و بدون تأیید مقام‌های بالاتر باشند.

ناتوانی در یادگیری

اغلب مدیران به موفقیت عادت کرده‌اند، و معمولاً در روز اول برای رسیدن به این موفقیت چیزهای زیادی آموخته‌اند. خیلی از آن‌ها به دلیل همین قابلیت بالای

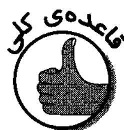
یادگیری از میان گروهی از کارمندان یا کارگران برگزیده شده‌اند، و به مقام مدیریت رسیده‌اند. اما اغلب موارد دچار بیماری بدی به نام تصلب عادت‌ها می‌شوند و دوست دارند همه‌ی کارها فقط به روش قدیمی خودشان انجام شود.

مدیران موفق اول بهترین روش‌های انجام کار و رسیدن به اهداف را پیدا می‌کنند و بعد برای نهادینه کردن این رویکردهای مؤثر برای انجام کار، فرایندها و سیاست‌هایی تدوین می‌کنند. تا زمانی که شرایط اقتصادی کلی سازمان تغییر نکند، این روش بسیار خوب است. اما به محض بروز تغییر، اگر مدیر خود را تغییر ندهد یعنی حاضر نشود که یاد بگیرد سازمان آسیب خواهد دید.

این وضعیت به‌ویژه برای مدیری دشوار خواهد بود که با انجام کار به یک روش معین به موفقیت رسیده است. الگوی مدیری که باید مثل تخته سنگی در برابر توفان بایستد، دیگر ارزشی ندارد. امروز مدیران باید آماده باشند تا با تغییر محیط اطرافشان، روش کار خود را عوض کنند. باید همیشه در حال یادگیری، تجربه و آزمایش روش‌های جدید باشند. هر روش دیگری مدیر را منقرض می‌کند، مثل دایناسورها.

مقاومت در برابر تغییر

اگر فکر می‌کنید می‌توانید جلوی تحول را بگیرید، خود را فریب می‌دهید. مثل این می‌ماند که جلوی گردبادی بایستید و سعی کنید مسیرش را عوض کنید. هرچه زودتر بپذیرید که چه بخواهید و چه نخواهید دنیا عوض می‌شود، بهتر است. بعد می‌توانید تلاش‌هایتان را بر اقداماتی متمرکز کنید که تفاوت مثبتی در زندگی حرفه‌ای شما ایجاد می‌کند. باید یاد بگیرید چگونه خود را با تغییرات تطبیق بدهید و به‌جای مبارزه با آن، از آن به نفع خودتان استفاده کنید.



به جای آنکه بعد از بروز تغییر نسبت به آن واکنش نشان دهید، به‌طور فعال تغییرات را پیش‌بینی کنید و قبل از آنکه به سازمان شما حمله بیاورد، برای پذیرش آن برنامه‌ریزی کنید. نادیده گرفتن نیاز به تغییر، آن نیاز را از بین نمی‌برد.

وقت نگذاشتن برای کارمندها

شما برای بعضی از کارمندهایتان یک منبع الهام هستید. برای بعضی دیگر یک همکار معتمد هستید. بعضی‌ها هم ممکن است شما را معلم یا مرشد خود بدانند. عده‌ای هم شما را مربی یا پیشکسوت خود می‌دانند. از نظر کارمندهایتان هرچه باشید، در یک چیز توافق دارند: همه‌ی کارمندهای شما در طول دوران کارشان به شما احتیاج

دارند که برای‌شان وقت بگذارید و راهنمایی‌شان کنید. مدیریت یعنی کار با مردم. باید برای مردم وقت بگذارید. بعضی از کارگرها بیشتر از بقیه به وقت شما احتیاج دارند. باید نیازهای هر یک از کارمندهایتان را بسنجید و مطابق آن عمل کنید.



هرچند ممکن است بعضی از کارمندهای شما بسیار باتجربه باشند و خیلی کم محتاج سرپرستی شما باشند، اما بعضی‌ها هم که در یک حرفه یا وظیفه‌ی مشخص تازه‌کارند، به توجه مداوم شما نیازمندند وقتی کارمندی احتیاج دارد که با شما صحبت کند، حتماً برایش وقت بگذارید. کارتان را چند لحظه‌ای کنار بگذارید، به تلفن جواب ندهید و با دقت به حرف‌های کارمند گوش بدهید. با این کار هم به او نشان داده‌اید که برای شما اهمیت دارد، و هم دقیقاً از مشکل او با خبر می‌شوید.

بی توجهی به دستاوردهای کارمندان

در این دوران تغییر، تعدیل نیرو و عدم امنیت شغلی برای کارگران، پیدا کردن روشی برای تشویق کارمندان به‌خاطر کار خوب، مهم‌تر از همیشه است. بزرگترین مشکل این نیست که مدیران نمی‌خواهند کارمندها را تشویق کنند اغلب مدیران اعتقاد دارند که تشویق کارمندان مهم است. اما مشکل این است که بسیاری از مدیران برای تشویق کارمندهایشان وقت نمی‌گذارند.

هرچند ارتقاء رتبه، پاداش نقدی و سایر روش‌ها در بسیاری از سازمان‌ها رایج است، اما می‌توانید کارهای زیادی انجام دهید که وقت کمی می‌برد، انجام آن‌ها آسان است و هزینه‌ی چندانی نمی‌برد. در واقع مؤثرترین پاداش‌ها یعنی تشویق شفاهی یا کتبی از سوی مدیر، هیچ هزینه‌ای نمی‌برد. هرگز نباید آن قدر گرفتار باشید که چند دقیقه برای قدرشناسی از دستاوردهای کارمندهایتان وقت نداشته باشید. مطمئن باشید که با این کار، روحیه، کارایی و وفاداری کارمندها را بالا می‌برید.

انتخاب راه‌حل سریع به جای حل بنیادی مشکل

هر مدیری عاشق این است که مشکلات سازمان و بخش‌های معیوب آن را اصلاح کند. چالش همیشگی رؤیارویی با اتفاق‌های تازه و غیر منتظره، از جذابیت‌های قدیمی مدیریت است. متأسفانه بسیاری از مدیران تعصب دارند که مشکلات را خیلی سریع حل کنند و در نتیجه برای پیدا کردن راه‌حل‌های پایدار و درازمدت برای مشکلات سازمانشان وقت نمی‌گذارند.

بســیاری از مدیران به جای آنکه سرطان را تشخیص بدهند و جراحی وسیع کنند، فقط روی مشکل یک چسب زخم می‌چسبانند. اگر واقعاً می‌خواهید مشکلی را حل کنید، باید تمام سیســتم را بررســی، و دلیل آن مشکل را پیدا کنید. بعد می‌توانید راه‌حل‌هایی اساســی با تأثیر پایدار پیدا کنید. هرکار دیگری یعنی درمان علامتی و به‌جا گذاشتن مشکل.

زیادی جدی گرفتن همه چیز

بله، کارتان بسیار جدی است. اگر این طور فکر نکنید و مثلاً بودجه را جدی نگیرید، آن وقت کل سازمان منفجر می‌شود. فارغ از ــ و شاید به دلیل جدیت مسئولیت‌هایی کــه یک مدیر بر دوش دارد، باید حــس طنز را در خود حفظ کنید و محیط کاری مفــرح ایجاد کنید، هم برای خودتان و هم برای کارمندهای‌ان. کارمندهایتان را به غــذای مختصری در دفترتان دعوت کنید، گاهی بــا آن‌ها بیرون از محل کار ناهار بخورید. گاهی برایشان در خانه‌تان مهمانی بدهید. گاهی به خاطر چیزهای بامزه‌ای مثل عجیب‌ترین لباس یا جذاب‌ترین میز کار به آن‌ها جایزه بدهید. با آن‌ها شوخی کنید، بازیگوش باشید.



مدیرها وقتی بازنشسته می‌شوند، معمولاً کسی آن‌ها را به خاطر بودجه‌بندی عالی واحدها و یا تنبیه کارمندان به یاد نمی‌آورد. اما مردم همیشه کسی را به یاد خواهند داشــت که کار را زیادی جدی نمی‌گرفت و با اخلاق خوش و شــوخی طبعی‌هایش محیط کار را بســیار دلپذیر می‌کرد. هرروز را طوری زندگی کنید که انگار آخرین روزتان است.

فصل ۲۲

ده راه بی‌هزینه برای تشویق کارمندان

آیا به شکلی سزاوار قدر زحمات کارمندهایتان را می‌دانید؟ امیدواریم! چرا که تشویق کارمندهــا به خاطر انجام یک کار خوب بهترین راه برای انگیزه‌بخشــی و بالا بردن وابستگی آن‌ها به کارشان است. راه‌های بی‌شماری برای تشکر و قدردانی از کارمندان به خاطر یک کار خوب وجود دارد و بعضی از آن‌ها بسیار کم هزینه و گاهی بی‌هزینه است. لازم نیست کارمندتان را برای تعطیلات به خارج از کشور بفرستید یا هزار دلار به او پاداش بدهید. جالب این است که روش‌های بی‌هزینه‌ی تشویق مثل ده روش زیر برای کارمندان انگیزه‌بخش‌تر است. اگر باور نمی‌کنید، خودتان امتحان کنید.

کار جذاب

هرچند ممکن است بعضی از وظایفی که خودتان هر روز انجام می‌دهید از مدت‌ها پیش برای شما یکنواخت شده باشد، اما همین وظایف می‌تواند برای کارمندهایتان بســیار هیجان‌انگیز و بســیار چالش برانگیز باشــد وقتی کارمندتان وظایفش را به بهترین شکل انجام می‌دهد، با سپردن بعضی از وظایف خودتان به آن‌ها و یا طراحی پروژه‌های جذاب برای آن‌ها تشویقشان کنید. این کار برای شما هیچ هزینه‌ای ندارد و هم مهارت‌های کارمندهایتان افزایش می‌یابد و هم روحیه‌ی بیشــتری می‌گیرند. هم کارمند برنده می‌شود و هم سازمان.

مطرح شدن

همه دوست دارند به خاطر کار خوبشان تشویق شوند و از آن‌ها قدردانی شود. یکی از آسان‌ترین و مؤثرترین روش‌های بی‌هزینه برای پاداش دادن به کارمندانتان، این اســت که در حضور جمع از آن‌ها قدردانی کنید. با اعلام دستاوردهای کارمندانتان در جلسات عمومی سازمان، ارسال ایمیل‌هایی که در آن‌ها از کارمندها به‌خاطر کار عالی‌شان تشکر می‌کنید (و البته رونوشت آن را برای بقیه‌ی کارمندها هم بفرستید)، نوشتن یادداشت‌هایی درباره‌ی زحمات کارمندهایتان در خبرنامه‌ی شرکت و روش‌های مشابه دیگر، کارمندهایتان را در میان دیگران مطرح می‌کنید. این روش را امتحان کنید، رایگان، آسان و بسیار مؤثر است.

مرخصی تشویقی

یک روش عالی بی‌هزینه‌ی دیگر این است که به کارمندتان مرخصی بدهید. در دنیای اقتصادی امروز، مرخصی و تعطیلات به وسیله‌ی رفاهی ارزشمندی مبدل شده است. مردم دوست دارند وقت بیشتری را با خانواده و دوستانشان بگذرانند. البته تعدیل نیرو و کوچک شدن سازمان‌ها باعث شده است که کار همه‌ی کارمندها خیلی بیشتر بشود. اگر به کارمندانتان یک روز یا حتی یک ساعت مرخصی بدهید، خوشحال می‌شوند که فرصتی برای استراحت، تفریح یا کارهای شخصی پیدا کرده‌اند. با روحیه‌ی تازه و سرزندگی از مرخصی برمی‌گردند و از شما هم بسیار متشکر خواهند بود.

اطلاعات

کارمندان شما تشنه‌ی اطلاعات هستند. اما بعضی از مدیرها طوری اطلاعات را مخفی می‌کنند که انگار مسئول مراقبت از گاوصندوق هستند. به‌جای آنکه اطلاعات را از کارمندهایتان دریغ کنید، آن را در اختیارشان بگذارید. به آن‌ها بگویید در سازمان چه خبر است و چه اتفاقاتی در پیش است. با دادن اطلاعات هم آن‌ها را به ابزار لازم برای تصمیم‌گیری بهتر مجهز می‌کنید و هم به‌عنوان انسان به آن‌ها احترام بیشتری گذاشته‌اید. همه همین را می‌خواهند.

بازخورد کارایی

کارمندان همیشه می‌خواهند بدانند واقعاً کیفیت کارشان چطور است؟ تنها کسی که می‌تواند این اطلاعات را به آن‌ها بدهد، شمایید، یعنی مدیرشان. گاهی آن‌ها را به ناهار یا یک نوشیدنی دعوت کنید. از آن‌ها بپرسید وضع کارشان چطور است و آیا سؤالی درباره‌ی کارشان دارند؟ در مورد میزان کارایی‌شان به آن‌ها اطلاعات بدهید. به‌خاطر کار خوبشان از آن‌ها تشکر کنید. برای صحبت درباره‌ی کارایی کارمندهایتان، تا زمان ارزیابی کارایی رسمی سالانه صبر نکنید. هرچه بیشتر بازخورد فعالیت‌های کارمندها را در اختیارشان بگذارید، بهتر می‌توانند خودشان را با نیازهای شما و سازمان سازگار کنند.

مشارکت

کارمندها را مشارکت بدهید، به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌هایی که بر خودشان تأثیر خواهد گذاشت. این کار نشان می‌دهد که به نظرات آن‌ها احترام می‌گذارید و خودتان هم از

اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری بهره‌مند می‌شوید. درگیرترین کارمندها با یک کار یا مشـــتری، بهترین موقعیت را برای تصمیم‌گیری در مورد مشکلات آن کار دارند، شـــاید حتی بهتر از شما. متأسفانه معمولاً به‌ندرت نظر کارگرها پرسیده می‌شود یا جدی گرفته می‌شـــود. با مشـــارکت دادن کارمندان، میزان تعهد آن‌ها را نسبت به سازمان بالا می‌برید و در ضمن اجرای یک فکر جدید یا تغییر را آسان‌تر می‌کنید. هزینه‌ای هم که ندارد.

استقلال

کارمندها بسیار برای استقلال عمل و انجام دادن کار به شیوه و صلاح دید خودشان ارزش قایلند. هیچ‌کس از مدیر یا سرپرســـتی خوشـــش نمی‌آید که مُدام بالای سر کارمندها سبز می‌شود و به یادشان می‌آورد که کارشان را دقیقاً چطور انجام بدهند و هر بار کمی از مسیر سنتی منحرف می‌شوند کار آن‌ها را تصحیح کند یا جنجال راه بیندازد وقتی به کارمندتان گفتید چه می‌خواهید و آموزش کافی در اختیارشان گذاشتید، بعد به آن‌ها فضا بدهید تا خودشان در مورد روش انجام کار تصمیم بگیرند. با این کار مطمئن باشید توقعات شما را بهتر بر می‌آورند و ضمناً کارمندهای مستقل ایده‌های جدید، انرژی و خلاقیت بیشتری را وارد محیط کار می‌کنند.

جشن‌ها

جشن تولدها، سالگرد تأسیس شرکت، بالاترین تعداد محصول تولید شده تاکنون، بیشترین رکورد ایمنی شغلی و مناسبت‌های متعدد دیگر، دلیلی برای جشن گرفتن اســـت. چند جعبه شیرینی بخرید و جشن بگیرید (البته این یکی کمی خرج دارد) کارمندهایتان خوشحال می‌شوند و کارایی و وفاداری‌شان بیشتر می‌شود.

انعطاف‌پذیری

تمام کارمندها دوست دارند کارشان انعطاف‌پذیر باشد. هرچند بعضی از کارها مثل اپراتوری تلفن، فروشـــندگی در فروشگاه و نگهبانی نیازمند ساعات کاری دقیق و از پیش تعیین شـــده و محل کار مشخص اســـت، اما بسیاری از کارهای دیگر چندان وابســـته به ساعت ورود و خروج یا محل انجام کار نیست. اگر به کارمندهایتان این انعطاف‌پذیری را بدهید که ســـاعت‌های کاری‌شان را خودشان تعیین کنند و محل

انجام کار را خودشـــان انتخاب کنند، بسیار انگیزه‌بخش خواهد بود. در شرکت‌هایی کـــه این اندازه انعطاف‌پذیری غیرممکن اســـت، باز هـــم می‌توانید به کارمندهایتان اختیار بدهید که تصمیم‌های روزمره یا روش پاسخگویی به مشتریان را به سلیقه‌ی خودشان انتخاب کنند.

افزایش مسئولیت

بیشترین میزان رشـــد کارمند در هنگام کار رُخ می‌دهد. باید فرصت‌های یادگیری تـــازه‌ای در اختیار کارمندانتان بگذارید و امکان کســـب مهارت‌های جدید و تجربه را بـــرای آن‌ها فراهـــم کنید. کمتر کارمندی دوســـت دارد در زندگی‌اش به هیچ‌جا نرســـد. اغلبشان امیدوارند بیشتر یاد بگیرند، در تصمیم‌گیری‌های مهم‌تر مشارکت کنند و هم مسئولیت‌شـــان بالاتر برود و هم دستمزدشـــان. با دادن فرصت‌های تازه به کارمندهایتان برای کار، یادگیری و رشد، انگیزه‌ی کاری آن‌ها را بیشتر می‌کنید. به کارمندها نشـــان بدهید که به آن‌ها اعتماد دارید و احترام می‌گذارید و همیشـــه منافع آن‌ها را در نظر دارید. با روشن کردن آتش در زیر کارمندها انگیزه‌ای در آن‌ها ایجاد نمی‌کنید. به‌جای آن سعی کنید آتشی را در دل آن‌ها روشن کنید تا محیط کار را به محلی تبدیل کنید که کارمندها دوســـت دارند و می‌توانند به بهترین نحو وظیفه‌شان را به انجام برسانند.

یادداشت

یادداشت

یادداشت

یادداشت

یادداشت

برنامه‌ریز روزانه

تأکیدات روزانه برای مدیران

- ✓ شما آغازکننده‌ی انرژی پیرامون و افراد حاضر در آن هستید. یک مدیر انرژی‌بخش باشید.
- ✓ مدیریت یعنی کار با مردم. مردم را در اولویت قرار دهید.
- ✓ مدیریت آن چیزی است که با دیگران انجام می‌دهید، نه آنچه برای آن‌ها می‌کنید.
- ✓ حرفتان را عملی کنید. با عمل، حرف‌هایتان را پشتیبانی کنید. مردم بیشتر دیده‌هایشان را باور می‌کنند تا شنیده‌هایشان را.
- ✓ «اگر قرار است کاری انجام شود، من شروع‌کننده‌اش هستم.»
- ✓ زمانی قدرت به‌دست می‌آورید که آن را با کارمندانتان سهیم شوید.
- ✓ بهترین کسب و کار، عقل سلیم است.
- ✓ همیشه بپرسید: مشتریانتان برای چه چیزی ارزش قایلند، و شما چطور پی می‌برید که برای آن ارزش قایلند؟
- ✓ بهترین کارایی، با اهداف روشن شروع می‌شود.
- ✓ رفتاری را که تشویق کنید، همان را تقویت می‌کنید.
- ✓ هر چه بیشتر اشتباه کنید، همان قدر به جواب درست نزدیک‌تر می‌شوید.
- ✓ اگر نمی‌توانید کارایی را اندازه بگیرید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید.
- ✓ **به یاد داشته باشید:** مدیریت امری شخصی نیست، کسب و کار است.
- ✓ اگر امروز اوضاع بر وفق مراد نیست، صبور باشید. فردا همه‌چیز تغییر می‌کند.
- ✓ با کارتان حال کنید. اگر چنین کنید هم برای خودتان خوب است هم برای هدف مؤسسه.
- ✓ به خاطر مسایل کوچک حرص نخور (کوچیکه دیگه کاریش نمی‌شه کرد).
- ✓ اغلب اوقات ساده‌ترین راه، بهترین راه است.

ده راه انگیزه‌بخشی به کارمندان

شاید کارمندان به آن اندازه که نیاز به تشکر شخصی مدیرشان بابت انجام کاری داشته باشند به افزایش حقوق نیاز نداشته باشند. در زیر به ده راه برتر انگیزه‌بخشی به کارمندان امروزی اشاره شده است

- ✓ شخصاً از کارمندتان بابت انجام خوب کارش تشکر کنید. چه به صورت ملاقات حضوری، یا کتبی، و یا هر دوی این‌ها. این کار را به‌موقع، به‌کرات و صمیمانه انجام دهید.
- ✓ مشتاقانه برای گوش دادن یا ملاقات با کارمندتان ـ هر چقدر می‌خواهند یا نیاز دارند ـ وقت بگذارید.
- ✓ بازخورد مشخصی درباره‌ی عملکرد کارمند، بخش یا سازمان دریافت کنید.
- ✓ آرزومند ایجاد محیط کاری باز، قابل اعتماد و جالب باشید. افکار جدید و خلاقیت را تشویق کنید.
- ✓ اطلاعاتی راجع به محصولات و راهکارهای در پیش رو، چگونگی درآمد یا ضرر شرکت، و این که هر کارمند در طرح کلی چه جایگاهی دارد، ارائه دهید.
- ✓ کارمندان را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهید، مخصوصاً تصمیم‌هایی که آن‌ها را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ✓ کارمندانتان را به داشتن احساس مالکیت بر کار و محیط کاری‌شان، ترغیب کنید.
- ✓ با هر کارمند شریک شوید. به افراد اجازه‌ی رشد و یادگیری مهارت‌های جدید را بدهید؛ به آن‌ها نشان دهید چگونه در رسیدن به اهدافشان و در نهایت رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کنید.
- ✓ موفقیت‌های شرکت، واحد، و افراد در آن را جشن بگیرید. برای فعالیت‌ها و جلسات دلگرم‌کننده و گروه‌ساز وقت بگذارید.
- ✓ کارایی را پایه‌ی قدردانی، پاداش و ارتقاء افراد قرار دهید؛ با کارمندانی که کارایی پایین دارند طوری برخورد کنید که یا سازمان را ترک کنند یا کارایی‌شان را بهبود دهند.

